

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAREN RAPHAELE CANTALEANO

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING NAS  
RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM SERVICOS**

CURITIBA

2016

KAREN RAPHAELE CANTALEANO

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING NAS  
RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins

CURITIBA  
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA SISTEMA DE BIBLIOTECAS  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Cantaleano, Karen Raphaele

O efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing nas relações entre orientação empreendedora, desempenho organizacional e inovação em serviços / Karen Raphaele Cantaleano - 2017

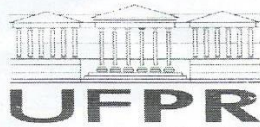
158 f

Orientador Tomas Sparano Martins

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Parana Programa de Pos-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas Defesa Curitiba, 2016

1 Marketing - Pequenas e medias empresas 2 Empreendedorismo  
3 Desenvolvimento organizacional 4 Restaurantes, bares, etc – Curitiba  
(PR) I Martins, Tomas Sparano II Universidade Federal do Parana  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pos- Graduação em  
Administração III Título

CDD 658 83



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **KAREN RAPHAELE CANTALEANO** intitulada: **"O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING NAS RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS"**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

CURITIBA, 07 de Março de 2017.

TOMAS SPARANO MARTINS  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

JANSEN MAIA DEL CORSO  
Avaliador Externo (PUC/PR)

MÁRCIA RAMOS MAY  
Avaliador Interno (UFPR)

Dedico esta dissertação aos meus queridos pais Antônio e Angela que, mesmo nos momentos em que parecia impossível continuar, me incentivaram e, sobretudo, acreditaram no meu sonho.

Dedico também ao meu marido, amigo e companheiro Vinícius Baggio que dispensou momentos de convívio para a conquista deste projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e por ser a base das minhas conquistas.

Aos meus pais, que não só neste momento, mas em toda minha vida estiveram comigo, ao meu lado, me apoiando, compreendendo minhas angústias e, sobretudo, me estimulando para que eu alcançasse meus sonhos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Tomás Sparano Martins pelo suporte, pelas suas correções e incentivos que me forneceram a base para a construção desta dissertação. Obrigado professor por acreditar em meu potencial, por entender minhas limitações durante o último semestre e por sempre apontar um caminho mais simples e sábio.

Aos demais professores do PPGADM da UFPR que sempre demonstraram disposição para contribuir com este projeto, dispensando tempo, paciência e dedicação na discussão do tema no grupo de pesquisa.

Ao grupo de pesquisa de Estratégia de Marketing da UFPR que muito contribuiu para o desenvolvimento deste projeto. Em especial à mestranda Graziela Perreto Rodrigues pela colaboração e parceria na coleta de dados e no desenvolvimento desta pesquisa.

Às amigas e companheiras de sala de aula Cecília Souto Maior, Graziela Perreto Rodrigues, Luana Kava, Luisa Barwinski, Nayara Duarte e Renata Barbara Moreno pela amizade construída nestes dois anos de convívio. Compartilhamos não só o conhecimento, mas também sorrisos, lágrimas e expectativas futuras. Valeu meninas!

Ao meu marido Vinicius Baggio, que me apoiou em todos os momentos, assumindo maiores responsabilidades para que este projeto fosse concluído. Vi, esta conquista é sua também!

Enfim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar o efeito mediador de uma capacidade dinâmica de marketing específica, a capacidade de orientação para o mercado proativa (OMP), na relação entre a orientação empreendedora (OE), desempenho organizacional e a inovação em serviços. A pesquisa foi realizada em micro e pequenas empresas do setor gastronômico de Curitiba PR, e os respondentes foram os gerentes e proprietários dos estabelecimentos. Para a coleta de dados foi utilizada a estratégia *survey* por meio de um questionário preenchido presencialmente pelos respondentes, que resultou em 168 casos válidos para o teste das hipóteses. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise fatorial exploratória com o auxílio do *software* estatístico SPSS 18, e, as hipóteses foram testadas por meio de estatística inferencial pelo método de Modelagem de Equações Estruturais com o apoio do *software* SMART PLS 3.0. Os resultados desta investigação revelam que a orientação empreendedora impacta direta e positivamente no desempenho organizacional e na inovação em serviços. Revela também que a capacidade dinâmica de marketing de OMP possui um efeito mediador no relacionamento entre OE e inovação em serviços. Porém, ao contrário do proposto neste estudo, a capacidade dinâmica de marketing de OMP não media a relação entre OE e desempenho organizacional. Com o objetivo de buscar uma explicação para a rejeição desta hipótese um modelo alternativo foi testado. O modelo alternativo considerou a capacidade dinâmica de marketing de OMP como antecessora da inovação em serviços. Assim, a inovação em serviços assumiu um papel mediador na relação entre OMP e o desempenho organizacional. O resultado do teste indicou que a capacidade dinâmica de marketing de OMP influencia a inovação em serviços que, por sua vez, afeta o desempenho. Além disso, neste modelo a capacidade dinâmica de marketing de OMP também impacta direta e positivamente no desempenho organizacional.

Palavras-chave: orientação empreendedora, capacidade dinâmica de marketing, inovação em serviços, desempenho organizacional.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to verify the mediating effect of a specific dynamic marketing capability, proactive market orientation capability (OMP), on the relationship between entrepreneurial orientation (OE), organizational performance and service innovation. The research was carried out in micro and small companies of the gastronomic sector in Curitiba PR, and the respondents were the businesses managers and owners. Data was collected through a survey that used a questionnaire that was filled in person by the respondents, which resulted in 168 valid cases for testing the hypotheses. Data were analyzed using descriptive statistics and exploratory factorial analysis with the aid of statistical software SPSS 18, and the hypotheses were tested using inferential statistics using the Structural Equation Modeling method with the support of SMART PLS 3.0 software. The results reveal that entrepreneurial orientation has a direct and positive impact on organizational performance and service innovation. However, the OMP's dynamic marketing capability does not mediate the relationship between OE and organizational performance. In order to find an explanation for the rejection of this hypothesis, an alternative model was tested. The alternative model considered the OMP's dynamic marketing capability as the predecessor of service innovation. Thus, service innovation played a mediating role in the relationship between OMP and organizational performance in our model. The test results indicated that OMP's dynamic marketing capability influences service innovation which, in turn, affects performance. Moreover, in this model, OMP's dynamic marketing capability also has a direct and positive impact on organizational performance.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, dynamic marketing capability, service innovation, organizational performance.



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	– ESTRUTURA DA PESQUISA.....	24
QUADRO 2	– DIMENSÕES DA OE E SUAS DEFINIÇÕES.....	30
QUADRO 3	– CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO INOVATIVIDADE.....	33
QUADRO 4	– CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO PROPENSÃO A RISCOS.....	34
QUADRO 5	– CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO PROATIVIDADE.....	35
QUADRO 6	– PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS.....	43
QUADRO 7	– QUESTÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE MARKETING.....	54
QUADRO 8	– PREMISSAS FUNDAMENTAIS DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS .....	63
QUADRO 9	– AXIOMAS DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS.....	65
QUADRO 10	– ESTUDOS RELACIONADOS À OE, CAPACIDADES DE MARKETING, INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	81
QUADRO 11	– HIPÓTESES DE PESQUISA.....	83
QUADRO 12	– ITENS DA ESCALA: ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	89
QUADRO 13	– ITENS DA ESCALA: CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP.....	89
QUADRO 14	– ITENS DA ESCALA: INOVAÇÃO EM SERVIÇOS .....	90
QUADRO 15	– ITENS DA ESCALA: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	90
QUADRO 16	– NÚMERO DE INDICADORES DAS ESCALAS.....	91

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	– RELAÇÃO ENTRE RECURSOS VRIN E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL (BARNEY, 1991).....	39
FIGURA 2	– CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES (DAY, 1994).....	45
FIGURA 3	– CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DE ESTÁTICAS PARA ADAPTATIVAS (DAY, 2011).....	47
FIGURA 4	– QUADRO TEÓRICO SOBRE MARKETING E DESEMPENHO NOS NEGÓCIOS (MORGAN, 2012).....	48
FIGURA 5	– QUADRO INTEGRATIVO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE MARKETING (BARRALES-MOLINA; MARTÍNES-LOPEZ, GÁZQUEZ-ABAD, 2014).....	55
FIGURA 6	– MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES.....	80
FIGURA 7	– TESTE DO MODELO PROPOSTO.....	126
FIGURA 8	– MODELO ALTERNATIVO.....	134

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	– FONTE, FORMA DE APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E QUANTIDADE DE EMPRESAS CONTATADAS NA PESQUISA.....	95
TABELA 2	– TIPO DE ESTABELECIMENTO GASTRONÔMICO COM BASE NA CLASSIFICAÇÃO DA ABRASEL.....	105
TABELA 3	– TAMANHO DAS EMPRESAS DE ACORDO COM A CLASSIFICAÇÃO DO SEBRAE.....	106
TABELA 4	– DIVISÃO DE ACORDO COM O GRAU DE SOFISTICAÇÃO DO SERVIÇO.....	106
TABELA 5	– TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DAS EMPRESAS.....	106
TABELA 6	– CARGO DO RESPONDENTE.....	107
TABELA 7	– ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE OE.....	109
TABELA 8	– ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP.....	110
TABELA 9	– ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	110
TABELA 10	– ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	111
TABELA 11	– TESTE DE KMO E BARTLETT PARA A OE.....	113
TABELA 12	– ROTAÇÃO VARIMAX: ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA...	114
TABELA 13	– TESTE DE KMO E BARTLETT PARA A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP.....	114
TABELA 14	– NOVO TESTE DE KMO E BARTLETT PARA A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP.....	115
TABELA 15	– ROTAÇÃO VARIMAX: CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP.....	115
TABELA 16	– TESTE DE KMO E BARTLETT PARA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	116
TABELA 17	– ROTAÇÃO VARIMAX – INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	116
TABELA 18	– TESTE DE KMO E BARTLETT PARA DESEMPENHO	

	ORGANIZACIONAL.....	117
TABELA 19	– ROTAÇÃO VARIMAX – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	117
TABELA 20	– TESTE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	118
TABELA 21	– CONFIABILIDADE COMPOSTA E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS.....	119
TABELA 22	– CONFIABILIDADE COMPOSTA E VALIDADE CONVERGENTE – OE.....	120
TABELA 23	– CONFIABILIDADE COMPOSTA E VALIDADE CONVERGENTE – INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	121
TABELA 24	– VALIDADE DISCRIMINANTE.....	121
TABELA 25	– <i>OUTER LOADINGS</i> DOS INDICADORES DAS DIMENSÕES E DO CONSTRUTO DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	123
TABELA 26	– <i>OUTER LOADINGS</i> DOS INDICADORES DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP.....	123
TABELA 27	– <i>OUTER LOADINGS</i> DOS INDICADORES DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	124
TABELA 28	– <i>OUTER LOADINGS</i> DOS INDICADORES DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	125
TABELA 29	– TESTE DE MEDIAÇÃO DE BARON E KENNY (1986) PARA A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP COMO MEDIADORA DA RELAÇÃO ENTRE OE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	129
TABELA 30	– TESTE DE MEDIAÇÃO DE BARON E KENNY (1986) PARA A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP COMO MEDIADORA DA RELAÇÃO ENTRE OE E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	130
TABELA 31	– RESULTADO DO TESTE DAS HIPÓTESES.....	132
TABELA 32	– TESTE DE MEDIAÇÃO DE BARON E KENNY (1986) PARA A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS COMO MEDIADORA DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	135

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABRASEL	–	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES
AVE	–	VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA
CR	–	CONFIABILIDADE COMPOSTA
CDM	–	CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING
DNP	–	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS
KMO	–	<i>KAISER-MEYER-OLKIN</i>
OCDE	–	ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
OE	–	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
OM	–	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
OMP	–	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA
PLS	–	<i>PARTIAL LEAST SQUARES</i> (MÍNIMOS QUADRADOS PARCIAIS)
SEBRAE	–	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA
VBR	–	VISÃO BASEADA EM RECURSOS

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	20
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	21
1.3.1 Justificativa teórica .....	21
1.3.2 Justificativa prática .....	23
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	24
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>26</b>
2.1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	26
2.1.1 O campo do empreendedorismo .....	26
2.1.2 O constructo orientação empreendedora .....	28
2.1.2.1 Inovatividade .....	31
2.1.2.2 Proatividade .....	33
2.1.2.3 Propensão a assumir riscos .....	35
2.1.4 Aplicações da orientação empreendedora .....	36
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO COMO CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING.....	37
2.2.1 Visão baseada em recursos (VBR) e capacidades dinâmicas .....	38
2.2.2 Capacidades de marketing.....	44
2.2.3 Capacidade dinâmica de marketing .....	50
2.2.4 Orientação para o mercado como capacidade dinâmica de marketing.....	57
2.3 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	60
2.3.1 Tipologia de Inovação em Serviços: <i>Exploration</i> e <i>Exploitation</i> .....	66
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	69
2.5 RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS E HIPÓTESES DE PESQUISA .....	73
2.5.1 Orientação empreendedora e desempenho organizacional .....	74
2.5.2 Orientação empreendedora e inovação em serviços .....	75
2.5.3 O efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de OMP nas relações entre OE e desempenho organizacional e OE e inovação em serviços.....	77
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>83</b>
3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA.....	83
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	84
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	85

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	86
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	87
3.6 COLETA DE DADOS .....	88
3.6.1 instrumento de coleta de dados .....	88
3.6.2 Pré-Teste.....	93
3.6.3 Técnica de coleta de dados.....	93
3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	95
3.7.1 Purificação da base de dados .....	96
3.7.2 Estatística descritiva dos dados .....	96
3.7.3 Análise Fatorial Exploratória (AFE) .....	97
3.7.4 Teste de confiabilidade das escalas.....	98
3.7.5 Teste das hipóteses .....	99
<b>4 CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PESQUISA – SETOR GASTRONÔMICO DE CURITIBA PR .....</b>	<b>102</b>
4.1 Empresas objeto de estudo.....	104
4.2 Caracterização da amostra .....	105
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>108</b>
5.1 ANÁLISES ESTATÍSTICAS – PREPARAÇÃO PARA O TESTE DAS HIPÓTESES.....	108
5.1.1 Análise descritiva dos dados.....	108
5.1.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE) .....	112
5.1.3 Teste de confiabilidade das escalas.....	118
5.2 TESTES DAS HIPÓTESES.....	118
5.2.1 Teste do modelo teórico proposto .....	125
5.2.2 A relações entre orientação empreendedora e desempenho organizacional..	126
5.2.3 A relações entre orientação empreendedora e inovação em serviços .....	127
5.2.4 As relações entre orientação empreendedora, capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa e desempenho organizacional..	128
5.2.5 As relações entre orientação empreendedora, capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa e inovação em serviços .....	130
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	132
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>137</b>
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	141
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....	143

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	144
6.4 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS .....	144
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE 1 – ESCALA DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA .....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE 2 – ESCALA DE CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA .....</b>	<b>161</b>
<b>APÊNDICE 3 – ESCALA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS .....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE 4 – ESCALA DE DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO.....</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO: VERSÃO FINAL.....</b>	<b>164</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo visa verificar o efeito mediador de uma capacidade dinâmica de marketing específica, a capacidade de orientação para o mercado proativa (OMP), na relação entre a orientação empreendedora (OE), desempenho organizacional e a inovação em serviços em micro e pequenas empresas do setor gastronômico de Curitiba PR.

As pequenas empresas cada vez mais enfrentam ambientes de mercados desafiadores, seja por causa da rápida evolução tecnológica, da globalização ou dos concorrentes cada vez mais sofisticados. (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ZAHRA; GARVIS, 2000). Bares e restaurantes, empreendimentos gastronômicos objeto deste estudo, são exemplos de que, apesar dos recursos limitados que dispõem, estas empresas precisam possuir capacidades de buscar oportunidades por meio da aquisição de informações de mercado, e, também, ser capazes de constantemente renovar seus recursos para sobreviverem em mercados turbulentos. (BRETTEL; ROTTENBERGER, 2013). Tais capacidades são classificadas na literatura de estratégia como dinâmicas, pois têm como principal característica a renovação e reconfiguração dos recursos existentes frente ao dinamismo ambiental. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Ambientes dinâmicos, segundo Engelen et al. (2014), são comumente caracterizados pela mudança constante das necessidades dos clientes ou rápidos desenvolvimentos tecnológicos. Dessa forma, a geração de novos conhecimentos do mercado e a reconfiguração dos recursos e capacidades existentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) parecem particularmente importantes para empresas empreendedoras. Portanto, em ambientes cada vez mais incentivados por novas ameaças e oportunidades, adotar uma orientação estratégica empreendedora pode contribuir significativamente para melhorar o desempenho organizacional. (LYON; LUMPKIN; DESS, 2000; COVIN; LUMPKIN, 2011).

A orientação empreendedora é concebida como uma postura estratégica que renova as ofertas de mercado, assume riscos para experimentar novos produtos, serviços e mercados, e é mais proativa do que os rivais em relação a novas oportunidades de mercado. (LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER, 1983; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Portanto, esta orientação estratégica da empresa

direcionada para ser inovadora, proativa e propensa a assumir riscos (MILLER, 1983) é considerada um importante impulsionador do desempenho da empresa.

Entretanto, pesquisas mostram que a relação entre OE e o desempenho não é universal e pode ser influenciada por fatores contingenciais de diferentes tipos. Estes fatores podem ser internos, como por exemplo, a disponibilidade de recursos e capacidades da empresa (WIKLUND; SHEPHERD, 2003; 2005), ou fatores externos, como por exemplo, as características do setor. (DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997; LUMPKIN; DESS, 2001; NAMAN; SLEVIN, 1993).

Com relação aos fatores internos da organização, estudos recentes concluíram que os recursos e as capacidades da empresa, tanto tangíveis (WIKLUND; SHEPHERD, 2005), quanto intangíveis (ENGELEN et al., 2015) moderam a relação entre orientação empreendedora e desempenho, destacando a importância dos recursos e capacidades da empresa para facilitar tal relação. Outros trabalhos também identificaram o papel mediador das capacidades na mesma relação OE-desempenho (VIDAL; CHIVA, 2013, MAHMOOD; HANAFI, 2013; PATRONO; MAHMOOD, 2015) encontrando, novamente, efeito significativo.

Day (1994b) define capacidades organizacionais como “pacotes” complexos de habilidades e conhecimentos acumulados, realizados por meio de processos organizacionais, os quais permitem que as empresas utilizem seus recursos e coordenem suas atividades.

De forma complementar, para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas são as habilidades da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se posicionar diante das mudanças ambientais. Estas capacidades se diferenciam de recursos e capacidades "comuns", pois permitem que a empresa reconfigure e renove seus recursos e capacidades existentes.

Com relação às capacidades dinâmicas relacionadas ao empreendedorismo, Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que as capacidades dinâmicas representam a capacidade da empresa em detectar e aproveitar as oportunidades, e, portanto, estas capacidades refletem a face empreendedora da gestão. (TEECE, 2003).

No âmbito do marketing, Barrales-Molina, Martínez-López e Gázquez-Abad, (2014) definem as capacidades dinâmicas de marketing (CDM) apoiados na visão geral das capacidades dinâmicas. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Mais especificamente, definem o papel das CDM por meio de dois elementos chaves das

capacidades dinâmicas: a capacidade de absorção do conhecimento e a capacidade de gestão do conhecimento. De acordo com estes autores, CDM são capacidades específicas, e sendo assim, em primeiro lugar precisam contribuir para a renovação da base de recursos e capacidades da empresa, e, além disso, precisam ter características específicas de marketing. Exemplos de características de marketing podem ser a utilização de conhecimento de mercado e a coordenação dos processos de marketing interfuncionais, que visam absorver e transferir esse conhecimento pela organização.

Com isso, Barrales-Molina, Martínez-López e Gázquez-Abad (2014) afirmam que a capacidade de orientação para o mercado proativa (OMP) (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004) é, por definição, uma capacidade dinâmica de marketing. A capacidade dinâmica de marketing de OMP implica no esforço para entender e satisfazer as necessidades latentes, isto é, as necessidades ainda não conscientes dos clientes, diferentemente da orientação para o mercado responsiva que se refere à tentativa da empresa em entender e satisfazer as necessidades expressas, ou seja, as necessidades conhecidas e manifestadas pelo cliente. (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). De acordo com estes autores, a OMP tem como característica principal identificar e antecipar as necessidades, não apenas dos consumidores, mas do mercado como um todo, e, conseqüentemente, oferecer soluções por meio da inovação de seus produtos/serviços. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNES-LOPEZ, GÁZQUEZ-ABAD, 2014).

Assim, inovação tem sido reconhecida como uma das principais fontes de vantagem competitiva nas empresas (SHUMPETER, 1934), inclusive nos setores de serviços, os quais têm conduzido grande crescimento e dinamismo ao longo dos últimos anos em termos de atividade econômica. (MCDERMOTT; PRAJOGO, 2011). Contudo, é importante destacar que inovação em serviços é diferente de inovação em produtos (manufatura), essencialmente porque os serviços são caracterizados por serem intangíveis, heterogêneos, perecíveis, aumentam a interatividade com o cliente, e sua produção e consumo são simultâneos. (LOVELOCK, 1983; RANDHAWA; SCERRI, 2015, SAMPSON; SPRING, 2012).

A inovação em serviços pode ser considerada uma “mescla” de inovação de produtos, ou seja, “a introdução de um novo produto, ou uma mudança em um produto existente” e o processo de inovação, ou seja, “a introdução de um novo processo para fabricar ou entregar bens e serviços”. (GREENHALGH; ROGERS

2007, p. 4). De acordo com Agarwal e Selen (2011), a inovação em serviços é uma “oferta elevada de serviço” que é feita de uma “nova interface com o cliente; e/ou um novo sistema de entrega de serviços; e/ou uma nova arquitetura organizacional ou proposta de marketing; e/ou melhoria da produtividade e do desempenho através da gestão dos recursos humanos”, destacando ainda seus aspectos multidimensionais.

O presente estudo estende a pesquisa sobre a relação entre OE desempenho organizacional, argumentando que as capacidades dinâmicas de marketing, especificamente a capacidade de orientação para o mercado proativa, desempenha um papel mediador na conversão de OE em desempenho financeiro e não financeiro.. Também, argumenta que esta capacidade igualmente tem um efeito mediador na relação entre OE e inovação em serviços.

Por ser uma abordagem relativamente nova, aprofundar os conceitos e aplicações das CDM poderá trazer valiosos *insights* para a academia e profissionais da gestão. A contribuição teórica desta pesquisa se dá por meio da ligação entre a OE, considerado um dos constructos mais relevantes e atuais do campo da estratégia, e a CDM que também têm recebido destaque nos últimos anos na literatura de marketing. Outra importante contribuição para o campo do marketing é a abordagem do conceito de inovação em serviços como sendo um resultado do intermédio de uma capacidade dinâmica.

Como contribuição prática, destaca que a capacidade de absorção de conhecimento de mercado (cliente e concorrentes), a capacidade de antecipação das necessidades e desejos dos clientes, a capacidade de renovação e transformação dos recursos e a capacidades da empresa, bem como a capacidade de gestão desse conhecimento por toda a organização, poderá ser crucial para a obtenção de inovação, e conseqüentemente, para o alcance e sustentabilidade da vantagem competitiva.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Tão importante quanto trabalhar uma capacidade interna da empresa, é entender como esta contribui para o desempenho das organizações.

Trabalhos como o de Covin e Slevin (1988) sugerem que o efeito de um estilo de gestão empreendedor no desempenho depende da maneira em que os elementos organizacionais são integrados para utilizar a base de ativos da empresa.

Estes autores avaliaram como a estrutura da organização modera a relação entre estilo empreendedor e desempenho e, obtiveram como resultado que estruturas orgânicas (BURNS; STALKER, 1961) têm efeito positivo sobre o desempenho, ao passo que estruturas mecanicistas têm um efeito negativo.

Os mesmos autores, em artigo publicado no ano seguinte (COVIN; SLEVIN, 1989), apontam que os fatores ambientais externos podem ter um forte impacto sobre a viabilidade de crescimento da pequena empresa. Os resultados indicam que ambientes hostis apresentam uma ameaça para as pequenas empresas, isto ocorre principalmente devido às suas bases de recursos limitados e falta de habilidades para sobreviver às consequências de decisões gerenciais pobres (COVIN; SLEVIN, 1989).

Jantunen et al. (2005) testaram a relação entre OE, capacidade interna de reconfiguração da empresa e desempenho no contexto internacional, afirmando que é necessário combinar o empreendedorismo e as perspectivas de gestão estratégica quando se busca explicar fontes de criação de riqueza. Seus achados relatam que a capacidade interna de reconfiguração da empresa fortalece o desempenho organizacional.

Engelen et al. (2014) buscaram medir a influência isolada da capacidade dinâmica absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990) como elemento moderador na relação entre OE e desempenho. Os resultados indicaram um efeito moderador positivo, pois a aprendizagem do mercado externo somada à habilidade de assimilar tal conhecimento adquirido e implementá-lo na organização, proporcionou o aumento do desempenho nas empresas em mercados turbulentos.

Na área do marketing, recentemente, Patrono e Mahmood (2015) investigaram o impacto da orientação empreendedora no desempenho da empresa, envolvendo duas variáveis mediadoras: a filosofia de recompensa e as capacidades de marketing. O resultado revelou que a filosofia de recompensa não é suficiente para explicar a relação entre OE e desempenho, exigindo a capacidade de marketing para transformar a filosofia de recompensa em desempenho.

A literatura apresenta diversos estudos sobre a relação entre OE, capacidades dinâmicas (JANTUNEN et al., 2005; GARCIA-VILLAVARDE; RUIZ-ORTEGA; CANALES, 2013; VIDAL; CHIVA, 2013; MANSOORI et al., 2013; ENGELEN et al., 2014) e desempenho organizacional, porém, não foi encontrada

uma abordagem que analisa uma capacidade dinâmica de marketing específica nesta relação.

Barrales-Molina, Martínez-López e Gázquez-Abad (2014) afirmam que os recursos e capacidades de marketing têm grande potencial para coletar novos conhecimentos de mercado e disseminá-los em toda a organização. Portanto, estes autores consideram que a capacidade dinâmica de marketing de OMP é fundamental para a aquisição de conhecimento externo sobre clientes e concorrentes, e pela disseminação deste conhecimento pela empresa. Além disso, esta CDM favorece a coordenação dos processos de marketing para absorver e transferir conhecimento através da organização favorecendo a inovação. (BARRALES-MOLINA; MARTINEZ-LÓPEZ; GÁSZQUEZ-ABAD, 2014).

A relação entre OE e inovação também é amplamente estudada na literatura. Por exemplo, Vidal e Chiva (2013) analisaram o efeito mediador da aprendizagem organizacional na relação entre OE e desempenho de inovação, e o efeito mediador do desempenho de inovação na relação entre OE e desempenho organizacional. O estudo foi aplicado em empresas do setor de cerâmica da Itália e Espanha e, como resultado, descobriram que a aprendizagem organizacional media parcialmente a relação entre OE e desempenho de inovação, e o desempenho de inovação media completamente a relação OE e desempenho organizacional. Madhoushi et al. (2011) pesquisaram pequenas e médias empresas iranianas de manufatura e o resultado do estudo demonstrou que a OE tem um impacto positivo na inovação, seja de forma direta ou indireta, indicando existir um papel mediador do constructo gestão do conhecimento. Já Kollmann e Stockmann (2014), examinaram o efeito mediador das inovações *exploration* e *exploitation* entre OE e desempenho organizacional, e os achados indicam que existe tal efeito de mediação. Este estudo foi aplicado em empresas jovens e pequenas envolvidas no lançamento de novo produtos. Outro exemplo é o artigo teórico de Pantano (2014) o qual aborda as questões sobre inovação no setor de varejo de serviços. A autora propõe uma compreensão mais profunda sobre a gestão da inovação no setor de varejo, sobre o grau de heterogeneidade da inovação e sobre os impulsionadores da inovação. Seus achados relatam as similaridades e as diferenças destes impulsionadores comparados com os setores da educação, entre outros. Assim, não foi encontrada uma abordagem que trata especificamente da inovação em serviços na relação com a OE e uma capacidade dinâmica de marketing.

Com base nestes argumentos, no presente estudo busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: Qual é o efeito mediador da capacidade de orientação para o mercado proativa na relação entre orientação empreendedora, desempenho e inovação em serviços?

Consistente com a literatura de estratégia, empresas que assumem uma postura empreendedora tendem a ter maior desempenho organizacional (RAUCH et al., 2009), entretanto, algumas capacidades organizacionais podem potencializar ou intermediar essa relação.

Contudo, neste trabalho optou-se por analisar o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de OMP, pois, de acordo com Morgan, Vorhies e Mason (2009), a capacidade é uma habilidade desenvolvida a partir de uma orientação estratégica, e por isso a antecede, e as capacidades e orientações juntas contribuem para o desempenho organizacional. (VORHIES; HARKER, 2000). Em relação ao efeito mediador, de acordo com Baron e Kenny (1986), se refere a uma variável que age como interveniente entre duas variáveis numa relação, ou seja, ela recebe influência da variável independente e influencia a variável dependente.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa:

- Objetivo Geral

Verificar o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa na relação entre orientação empreendedora, desempenho organizacional e inovação em serviços.

- Objetivos Específicos

- Verificar o efeito direto da orientação empreendedora no desempenho organizacional financeiro e não financeiro.
- Verificar o efeito direto da orientação empreendedora na inovação em serviços.

- Verificar o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa na relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional financeiro e não financeiro.
- Verificar o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa na relação entre orientação empreendedora e inovação em serviços.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

#### 1.3.1 Justificativa teórica

A elaboração deste estudo se justifica teoricamente por três razões principais.

Primeiro, porque contribui para o campo de marketing ao verificar o efeito de uma capacidade de marketing específica, a capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa, na relação entre OE e desempenho financeiro e não financeiro, e OE e inovação e serviços.

De acordo com Hou (2008) a maioria dos estudos sobre a orientação para o mercado (OM) trata o constructo como uma orientação estratégica da empresa, assumindo que existem evidências convincentes que a OM tem um efeito positivo sobre o desempenho organizacional. Porém, poucos estudos investigam a orientação para o mercado com base na perspectiva das capacidades dinâmicas. (HOU, 2008).

Com base nos argumentos de Barrales-Molina, Martínez-López e Gázquez-Abad (2014), capacidades dinâmicas de marketing são capacidades dinâmicas específicas. Primeiramente porque as CDM contribuem para a renovação da base de recursos e capacidades da empresa e, segundo lugar, porque possuem características específicas de marketing, tendo como principal objetivo absorver conhecimento do mercado e transferir esse conhecimento de forma coordenada pela organização. Também, estes autores afirmam que a capacidade de orientação para o mercado proativa é, por definição, uma capacidade dinâmica de marketing.

Em razão disso, e com o intuito de contribuir conceitualmente com o campo do marketing, este estudo trata a orientação para o mercado proativa (OMP) como uma capacidade dinâmica de marketing.



Outra importante contribuição teórica refere-se à conexão entre OE e o marketing ao propor que uma capacidade dinâmica de marketing atue como uma variável facilitadora ao mediar o relacionamento entre OE e desempenho, já que ainda não se entende muito bem os possíveis fatores que interferem nesta relação. (RAUCH et al., 2009).

Segundo Covin, Green e Slevin (2006) a OE tem sido o principal constructo estudado no campo do empreendedorismo corporativo, sendo que um dos principais temas de interesse é a relação entre OE e desempenho organizacional. Entretanto, a relação entre OE e desempenho não apresenta um resultado homogêneo. De acordo com a meta-análise desenvolvida por Rauch et al. (2009) o “tamanho” dessa relação varia entre os estudos pesquisados. Levando em conta a considerável variação no tamanho desta relação, os autores salientam sobre a importância de verificar e testar os fatores internos e externos da organização que podem influenciar a relação entre OE e desempenho dos negócios.

Neste estudo, a capacidade dinâmica de marketing de OMP também atua como mediadora na relação entre OE e inovação em serviços, onde a inovação em serviços é considerada um “output”, ou seja, a variável dependente. Isto significa que, para uma empresa, apenas ser orientada ao empreendedorismo não significa obter resultado, é necessário uma capacidade organizacional para traduzir tal postura empreendedora em efetivas práticas organizacionais. (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

Outro aspecto relevante é o ambiente dinâmico que pequenas e médias empresas comumente enfrentam. (BRETTEL; ROTTENBERGER, 2013). É por causa das capacidades que os recursos são adquiridos e utilizados de forma a corresponder às necessidades do ambiente, o que explica a variação no desempenho entre as empresas ao longo do tempo. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Ainda, reforçando a importância das capacidades organizacionais, Morgan, Vorhies e Mason (2009) salientam que uma capacidade organizacional é uma habilidade desenvolvida a partir de uma orientação estratégica e por isso a antecede, sendo que, de acordo com Vorhies e Harker (2000), as capacidades e orientações juntas contribuem para o desempenho organizacional.

Diversos estudos demonstraram uma capacidade organizacional exercendo um papel mediador na relação entre OE, desempenho, inovação. (MANSOORI, et al.

2013; PATRONO; MAHMOOD, 2015; KOLLMANN; STOCKMANN, 2014). Entretanto, a maioria destes estudos considera as capacidades de marketing de uma forma geral, poucos se concentram em uma capacidade marketing específica, menos ainda em uma capacidade dinâmica de marketing.

Por último, contribui teoricamente porque verifica o efeito principal da OE diretamente no desempenho organizacional e o efeito da OE diretamente na inovação em serviços. O primeiro, embora amplamente estudado e discutido na literatura (RAUCH et al., 2009), ainda apresenta discrepâncias na homogeneidade do resultado. O segundo, igualmente bem discutido na literatura, possui diversos estudos que corroboram com o impacto direto e positivo entre OE e inovação. (MADHOUSHI et al., 2011; KOLLMANN; STOCKMANN, 2014).

Expostos os argumentos teóricos para o desenvolvimento deste estudo, na sequência se discutirá as implicações práticas que justificam a importância do presente trabalho para os gestores e profissionais de marketing.

### 1.3.2 Justificativa prática

Do ponto de vista dos gestores de micro e pequenas empresas, a capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa (OMP) pode contribuir para que estas implementem de maneira mais eficaz uma orientação estratégica, do que aquelas que não possuem esta capacidade.

Isso porque a OMP tem a função de absorver conhecimentos sobre os clientes e concorrentes de forma proativa, e, ao antecipar as necessidades latentes dos clientes, a empresa renova seus recursos e capacidades visando obter vantagem competitiva de longo prazo. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Também, a OMP é importante porque além de implicar na aquisição de conhecimento do mercado, tem a função de coordenar os processos internos de marketing, a fim de transferir todo o conhecimento adquirido para a organização como um todo. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014).

Essa visão é particularmente importante para as empresas orientadas ao empreendedorismo que operam em mercados turbulentos, e buscam oferecer inovação a seus clientes. (ENGELEN et. al., 2014).

Desta forma, o estudo das relações entre OE, OMP, desempenho organizacional e inovação em serviços no contexto de micro e pequenas empresas pode trazer contribuições três formas.

Primeiro, porque destaca a importância do aprendizado constante com o mercado, isto é, o aprimoramento do conhecimento sobre o cliente no sentido de desvendar suas necessidades e desejos ainda não explícitos. Identificar tais necessidades latentes implica em se antecipar, e como consequência, liderar tanto clientes como concorrentes. Da mesma forma, os gestores devem estar atentos às ações dos concorrentes de modo a responder mais rapidamente a essas ações no mercado em que atua, e fortalecer o relacionamento com fornecedores atuais e potenciais, buscando benefícios mútuos e vantagens em longo prazo.

Também, salienta a importância de ser capaz de rapidamente renovar e transformar os recursos disponíveis na empresa. Empresas orientadas ao empreendedorismo, geralmente enfrentam ambientes de mercados turbulentos e tomam decisões envolvendo riscos e alocação de recursos escassos, assim, realocar tais recursos escassos de maneira mais eficiente poderá impactar diretamente do desempenho organizacional e na inovação.

Por último, empresas com alto grau de OE tendem a ser proativas e inovadoras (LUMPKIN; DESS, 1996), seja em novos produtos ou processos internos. Assim, a capacidade de absorver o conhecimento de mercado e transferi-lo para toda a organização por meio de processos de marketing é de grande importância e poderá favorecer a inovação.

Desta forma, este estudo visa servir como referência para que as micro e pequenas empresas efetivamente desenvolvam suas capacidades, a fim de implementar ativamente as estratégias e táticas de marketing.

#### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O (QUADRO 1) apresenta, de forma resumida, o conteúdo de cada seção deste estudo.

QUADRO 1 – ESTRUTURA DO TRABALHO

SEÇÃO	CONTEÚDO
1 Introdução	Apresentação do tema pesquisado bem como a problemática que envolve as questões para discussão do trabalho. É apresentado o objetivo geral e detalhado em objetivos específicos. Na sequência, as justificativas práticas e teóricas são discutidas para o desenvolvimento da pesquisa, e, por fim, a seção é finalizada com a apresentação da estrutura da dissertação.
2 Fundamentação teórica	Expõe os principais estudos sobre cada um dos constructos pesquisados: orientação empreendedora, capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa, inovação em serviços e desempenho organizacional. A seção apresenta também a elaboração das hipóteses de pesquisa considerando as relações entre os constructos analisados.
3 Metodologia	Apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para garantir confiabilidade e validade à pesquisa. Primeiramente é apresentado o modelo teórico testado no estudo, logo após as hipóteses e a definição das variáveis constituintes. Em seguida, destaca-se a classificação da pesquisa e a amostra é delimitada a partir da população do estudo. Por fim, são expostos e explicados os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados.
4. Contexto	Este capítulo apresenta o contexto no qual esta pesquisa foi realizada: o setor gastronômico em Curitiba PR. São apresentados os dados do setor em Curitiba e também a caracterização das empresas e dos respondentes participantes deste estudo.
5. Apresentação e discussão dos resultados	Os resultados das análises da pesquisa são apresentados e discutidos.
6. Conclusões e considerações finais	Esta seção relata os principais resultados da pesquisa de forma resumida; discute as principais contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa; e apresenta as limitações do estudo, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

FONTE: A autora (2016).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os estudos seminais e recentes a respeito dos constructos tratados neste estudo. Inicialmente a discussão gira em torno da orientação empreendedora, sua origem no campo do empreendedorismo e sua postura de estratégia organizacional. Em seguida, são expostos estudos a respeito das capacidades organizacionais atreladas às áreas de estratégia e marketing que dão suporte ao argumento de que a orientação para o mercado é uma capacidade dinâmica de marketing. Depois, são apresentados estudos sobre inovação em serviços, destacando as diferenças fundamentais entre inovação de produto e inovação de serviço, bem como os aspectos relacionados à inovação em serviços *exploration* e *exploitation*. Na sequência, é discutido o desempenho organizacional, e logo após, são apresentadas as relações entre orientação empreendedora, orientação para o mercado, inovação em serviços e desempenho organizacional. Por fim, são expostas as hipóteses de pesquisa, cuja formulação se baseia na teoria acima mencionada.

### 2.1 ORIENTAÇÃO EMPREENDERORA

#### 2.1.1 O campo do empreendedorismo

Empreendedorismo tem sido estudado por diversos autores e sua definição tem sido feita por meio de diferentes enfoques. Schumpeter (1934), um dos principais estudiosos de empreendedorismo possui um enfoque econômico e define o empreendedor como aquele indivíduo que, ao introduzir novos produtos/serviços, ou utilizar novos recursos, ou ainda desenvolver novas formas de organização, coloca em cheque a ordem econômica vigente. O autor afirma que o empreendedor é a essência da inovação no mundo. (SCHUMPETER, 1982).

Entretanto, há também aqueles estudiosos do empreendedorismo cujo foco de análise está nos traços específicos dos empreendedores individuais. Nesta linha, McClelland (1972), destaca que uma das características mais importantes do empreendedor é a motivação e a iniciativa para melhorar. Em seus estudos ele discute o motivo que leva algumas sociedades a serem mais dinâmicas que outras.

Trata-se de dois enfoques diferentes, mas que podem se complementar, pois o primeiro foca em características do processo empreendedor e o segundo foca nos traços comportamentais do indivíduo empreendedor. De acordo com Stokes (2000) empreendedorismo pode ser dividido em duas categorias: (a) estudos sobre a personalidade dos indivíduos que buscam identificar os traços psicológicos e sociais comuns entre os empreendedores comparados com os não-empreendedores; (b) pesquisas comportamentais sobre o que empreendedores fazem e os processos usados para realizar as atividades. O autor salienta que existe mais consenso sobre o que os empreendedores fazem do que sobre o que eles são.

Na mesma linha de pensamento, Smart e Contant (2011) argumentam que, em termos amplos, estudos na área de empreendedorismo podem geralmente ser vistos como relacionados aos traços individuais ou relacionados ao comportamento/processo empreendedor. Segundo os autores essa abordagem orientada ao processo (ou comportamento) vê o processo empreendedor em termos das atividades empreendedoras em vez de traços individuais específicos.

Uma abordagem mais antiga do empreendedorismo vê o empreendedor como um “grande homem” com habilidades empreendedoras inatas. (SMART; CONTANT, 2011). Com o passar do tempo esta visão foi ampliada passando a se entender o empreendedorismo como um fenômeno que pode ser encontrado em pessoas, organizações e mesmo na sociedade. (MORRIS, 1998).

De acordo com Morris e Paul (1987) empreendedorismo pode ser conceituado como um processo ou uma atividade dentro da organização, e não somente em relação a indivíduos específicos, podendo ser aplicado em empresas de todos os tipos e tamanhos. Assim, os autores definem empreendedorismo corporativo como sendo a organização que está disposta a ter criatividade, flexibilidade e suportar riscos, pois se trata de um processo de renovação organizacional.

Outro ponto importante no campo do empreendedorismo são os diferentes níveis de análise em que ele tem sido estudado: nível individual, grupal, organizacional, regional e da sociedade em geral. (ZAHRA, 1993). O nível organizacional, que por sua vez é adotado neste estudo, de acordo com o mesmo autor, pode ser dividido em corporativo e em unidades de negócios.

A partir da utilização do conceito de empreendedorismo nas organizações surge a orientação empreendedora, a qual se refere ao processo empreendedor, isto é, ao empreendedorismo no nível da organização. (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

De acordo com Gatignon e Xuereb (1997), as orientações estratégicas são consideradas como os princípios que direcionam e influenciam as atividades da empresa, gerando comportamentos que garantem a viabilidade e desempenho da organização. Orientações estratégicas envolvem clareza de pensamento e objetivo, e são geralmente articuladas através da visão, missão e declaração de objetivos. As orientações estratégicas focam nas crenças e entendimentos estratégicos em relação à inovação na empresa, já a orientação empreendedora, especificamente, é percebida como o comportamento de processos, práticas e atividades que resultam em inovação. (SLATER; NARVER, 1993, 1995). Lumpkin e Dess (1996) e Naman e Slevin (1993) distinguem orientação empreendedora de outras orientações, pois esta incorpora estratégias e ações que a empresa pode empreender, a fim de concretizar os objetivos organizacionais.

### 2.1.2 O constructo orientação empreendedora

A orientação empreendedora tem sua origem na literatura de gestão estratégica (MINTZBERG, 1973), cujo processo de elaboração da estratégia é considerado um grande fenômeno organizacional o qual incorpora o planejamento, análise, tomada de decisão, e muitos aspectos da cultura organizacional, sistemas de valores e missão. (HART, 1992). A elaboração de uma estratégia é importante em termos de tomadas de ação e compromisso de recursos (RAUCH et al., 2009), assim, os autores argumentam que OE representa as políticas e práticas que fornecem base para ações e decisões empreendedoras. Veem ainda a OE como um processo de elaboração da estratégia empreendedora que os tomadores de decisões da empresa usam para alcançar os objetivos organizacionais, sustentar sua visão e criar vantagem competitiva.

Miller (1983) foi um dos primeiros autores a apresentar uma visão organizacional do empreendedorismo. Propôs que, em vez de focar nos traços específicos do indivíduo, o foco deve ser direcionado na atividade empreendedora dentro das organizações. Assim, para Miller (1983) uma empresa empreendedora é aquela que se engaja em inovação de produto/mercado, está disposta a assumir

riscos e é proativa em suas ações, superando seus concorrentes. Já a empresa não empreendedora inova muito pouco, tem aversão a correr riscos e imita os concorrentes em vez de assumir a liderança. As três dimensões propostas inicialmente pelo autor são: inovatividade, proatividade e propensão a assumir riscos. (MILLER, 1983).

Covin e Slevin (1991) propõem um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento de uma organização, isto é, uma postura empreendedora. Para os autores, organizações com uma postura empreendedora são aquelas que possuem um padrão comportamental particular e recorrente, sendo que esses padrões passam por todos os níveis da organização e refletem a filosofia estratégica da empresa em efetivas práticas de gestão. Empresas com tal postura possuem as características de serem inovativas, proativas e propensas a assumir riscos. (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991). Salientam ainda que essas empresas são corajosas e agressivas na busca de oportunidades, e estão dispostas a assumir projetos de alto risco com altas chances de retorno.

Antes definir orientação empreendedora, Lumpkin e Dess (1996) fazem uma distinção conceitual entre empreendedorismo e OE. Tal distinção é comparada àquela feita na literatura de gestão estratégica entre conteúdo e processo. (BOURGEOIS, 1980). Na visão dos autores, empreendedorismo se refere ao conteúdo da estratégia, tendo como questão principal: “Em qual negócio deve-se entrar?”. A resposta dessa pergunta guiará o relacionamento entre produto e mercado e também direcionará a implementação dos recursos disponíveis na empresa. Considerado por Lumpkin e Dess (1996) como “novos entrantes”, estes explicarão *no que* o empreendedorismo consiste. Já a OE refere-se ao processo empreendedor, isto é, os métodos, práticas e o estilo de tomada de decisão que os gestores usam para agir de forma empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996), incluindo experimentar novas tecnologias, estar disposto a aproveitar novas oportunidades de mercado e ter predisposição para correr riscos. A orientação empreendedora descreve *como* os “novos entrantes” são empreendidos. De forma resumida, os autores definem OE como o processo de elaboração da estratégia que fornece a base para tomada de decisões e ações empreendedoras.

Lumpkin e Dess (1996) propuseram mais duas dimensões para caracterizar o processo empreendedor. As principais dimensões que caracterizam a OE propostas inicialmente por Miller (1983) são: vontade de inovar, proatividade e



propensão a assumir riscos. De forma a contribuir com este campo de conhecimento, Lumpkin e Dess (1996) introduziram mais duas dimensões: autonomia e agressividade competitiva. E, enquanto Covin e Slevin (1989, 1991) rotularam “postura empreendedora” para definir os processos e atividades de uma gestão estratégica empreendedora, Lumpkin e Dess (1996) nomearam orientação empreendedora.

O (QUADRO 2) apresenta uma breve definição das dimensões da OE segundo Dess e Lumpkin (2005).

QUADRO 2 – DIMENSÕES DA OE E SUAS DEFINIÇÕES

Dimensão da OE	Definição
Inovatividade	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Proatividade	É buscar oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente.
Assumir riscos	Tendência a agir de forma audaz a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados, confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos, obter empréstimos fortemente.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou time visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão, ação tomada sem pressão organizacional.
Agressividade Competitiva	Reflete um intenso esforço de uma organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

FONTE: DESS; LUMPKIN (2005)

A orientação empreendedora pode ser representada como um constructo unidimensional (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989), isto é, todas as dimensões (inovatividade, proatividade e propensão a assumir riscos) devem estar presentes para caracterizar a OE. De acordo com Rauch et al., (2009) grande parte dos estudos têm adotado as três dimensões, entre eles Covin e Slevin (1989,1991), Zahra e Covin (1995), Wiklund (1998,1999), Wiklund e Shepherd (2005) e Covin, Green e Slevin (2006). Alguns autores, porém, assumem estas três dimensões de maneira multidimensional. (KREISER; MARINO; WEAVER, 2002; RICHARD et al., 2004).

Contrariamente ao estudo de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) argumentam que o constructo OE é multidimensional, sendo que as cinco dimensões apontadas pelos autores (inovatividade, proatividade, propensão a

assumir riscos, autonomia e agressividade competitiva) podem ocorrer de forma independente ou combinada. Para os autores, uma empresa pode ser considerada empreendedora assumindo possuir algumas dimensões, não necessariamente todas.

Em seu estudo de meta-análise sobre orientação empreendedora OE, Rauch et al. (2009) concluíram que as três dimensões propostas por Miller (1983) (inovatividade, proatividade e propensão a assumir riscos) são igualmente importantes na explicação do desempenho organizacional, sugerindo ser aceitável a utilização de índices resumidos, isto é, a utilização do constructo de maneira unidimensional. Tendo como base uma amostra de 51 estudos e um total de 14.259 empresas, o estudo identificou que 37 trabalhos assumiram OE como um constructo unidimensional e 14 como um constructo multidimensional. Isto representa que 74% dos estudos pesquisados adotaram o conceito unidimensional e 26% adotaram a multidimensionalidade do constructo entre os anos 1980 e 2006. (RAUCH et al. 2009).

Neste trabalho, será utilizado o conceito proposto por Miller (1983) o qual considera as três dimensões da OE. Entretanto, o constructo será tratado de maneira multidimensional, a fim de obter um melhor entendimento do fenômeno no contexto analisado. Para melhor compreensão das dimensões da OE assumidas neste estudo, na sequência cada uma delas será tratada individualmente.

#### 2.1.2.1 Inovatividade

Um dos primeiros autores a tratar da inovação no processo empreendedor foi Schumpeter (1934, 1982), ao tratar da “destruição criativa” onde o autor supõe que o empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de algo novo estimulando a economia. O autor afirma que fundamental para esse ciclo de atividade é o empreendedorismo: a introdução de “novas combinações” que impulsionam a evolução dinâmica da economia. (SCHUMPETER, 1982).

A dimensão de inovatividade reflete a tendência de uma organização a engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos. (COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996). Alinhado a essa ideia, para Wiklund (1999), uma orientação estratégica inovadora pode aumentar as chances para que a organização

perceba vantagens em inovar primeiro que seus concorrentes, e assim aproveitar as oportunidades de mercado.

Autores como Miller e Friesen (1982) e Covin e Slevin (1989) apresentam algumas formas de identificar e mensurar o grau de inovatividade das organizações. Sugerem, por exemplo, avaliar os recursos financeiros direcionados para a inovação, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a frequência de modificações nas linhas de produtos/serviços, e a avaliação dos recursos humanos comprometidos com a atividade de inovação.

Miller e Friesen (1982) apresentam dois modelos estratégicos que apontam para a presença de inovação no processo empreendedor: o modelo empreendedor de inovação e o modelo conservador de inovação. O primeiro modelo diz respeito às organizações que inovam regular e fortemente, e ainda assumem riscos consideráveis. Já o segundo modelo indica que a inovação acontece apenas quando existem fortes pressões do mercado. Os autores ressaltam que a inovação também envolve um maior risco, já que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado.

De acordo com Barney (1991) o conceito de inovação radical pode ser concebido como sendo o alto envolvimento em novas tecnologias que implicam em transformações no padrão de consumo, e que apresentam melhorias evidentes em relação aos benefícios oferecidos.

Zahra e Covin (1995) argumentam que para sobreviver em um ambiente competitivo, adotar um comportamento inovador é fundamental para as empresas. Os autores sustentam que para alcançar sucesso é necessário o alinhamento da estratégia e tecnologia, para assim serem capazes de adquirir e implantar os recursos administrativos e tecnológicos para atingir um melhor desempenho financeiro.

Com base nos autores acima mencionados, pode-se dizer que a inovatividade é considerada uma importante dimensão da OE, pois reflete a busca por novas oportunidades, ideias e experiências, o que pode ser manifestado sob forma de inovação em produtos, serviços e processos.

O (QUADRO 3) demonstra as principais características da dimensão da inovatividade.

QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO INOVATIVIDADE

Autores	Características
Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)	Forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação; Muitas novas linhas de produtos/serviços; Mudanças normalmente dramáticas em linhas de produtos/serviços; Recursos financeiros investidos em inovação; Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação; Número de novos produtos ou serviços; Frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços;
Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)	Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado; Criatividade; Investimento em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua; Iniciativas inovadoras de difícil imitação; Prioridade em investimentos em P&D mesmo em crise econômica; Apoiar novas ideias e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos;

FONTE: A autora (2016).

### 2.1.2.2 Proatividade

O estudo de Lumpkin e Dess (1996) destaca que os economistas desde Schumpeter já consideravam a iniciativa um componente importante no processo empreendedor. Penrose (1959) trata da importância do gerente empreendedor para o crescimento da organização, já que o mesmo tem visão e imaginação necessárias para explorar oportunidades. Miller e Friesen (1978) veem a proatividade como o ato de moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias.

A proatividade é, portanto, considerada uma importante dimensão da OE, pois a capacidade de um olhar adiante normalmente é acompanhada por atividades inovadoras, e ainda ressaltam que essa proatividade está relacionada à busca por novas oportunidades e à antecipação de mercados emergentes. (DESS; LUMPKIN, 2005).

Venkatraman (1989), em seu estudo sobre a orientação estratégica de negócios, entende a proatividade como sendo uma manifestação pela busca de novas oportunidades. Conforme sua afirmação:

... proatividade refere-se ao processo que visa antecipação e ação sobre necessidades futuras buscando novas oportunidades as quais podem ou não estar relacionadas a presente linha de operações, introdução de novos produtos e marcas na frente dos concorrentes, eliminação estratégica das operações que estão nos estágios de maturação ou declínio do ciclo de vida. (VENKATRAMAN, 1989, p. 949).

De forma consistente, na visão de Lumpkin e Dess (1996), uma empresa proativa é líder em vez de seguidora, pois tem vontade e visão para aproveitar as novas oportunidades, mesmo se não for a primeira a fazê-lo. Os autores definem proatividade como um contínuo, onde o seu oposto é a passividade, considerada como a incapacidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado. Diferentemente, a reatividade sugere uma resposta ao competidor (agressividade competitiva).

Autores como Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), avaliam a proatividade no nível da organização considerando proativa aquela organização que está à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, ao invés de simplesmente seguir o mercado. Essas organizações monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas emergindo que podem levar a novas oportunidades de negócios. (DESS; LUMPKIN, 2005).

A seguir no (QUADRO 5) apresentam-se as principais características da dimensão proatividade.

QUADRO 4 – CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO PROATIVIDADE

Autores	Características
Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)	Monitorar tendências; Identificar futuras necessidades dos clientes; Antecipar mudanças; Antecipar problemas emergindo; Forte tendência a estar à frente dos competidores na introdução de novas ideias ou produtos;
Miller e Friesen (1978)	Moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias;
Miller (1983)	Estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, e na introdução de novos produtos ou serviços;
Covin e Slevin (1989)	Geralmente inicia ações às quais os competidores respondem; Normalmente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais, etc.;
Venkatraman (1989)	Busca continuamente novas oportunidades relacionadas às operações atuais; Geralmente é a primeira a introduzir novos produtos e marcas no mercado; Procura constante por novos negócios; Geralmente antecipam-se expandindo capacidades antes dos competidores; Operações em avançados estágios do ciclo de vida são estrategicamente eliminadas;

FONTE: A autora (2016).

### 2.1.2.3 Propensão a assumir riscos

Miller e Friesen (1978) definiram a propensão em assumir riscos como o grau em que os gestores estão dispostos a fazer grandes e arriscados compromissos de recursos. Os autores argumentam que para identificar o comportamento de risco de uma organização, tem sido bem aceita na literatura a abordagem de OE de Miller (1983), que foca na tendência da organização em engajar em projetos de risco, e na preferência dos gerentes por agir com cautela *versus* ousadia para atingir os objetivos da organização.

Esta dimensão refere-se ao grau de risco inerente às várias decisões estratégicas como, por exemplo, a decisão sobre a alocação de recursos, escolha de produtos e mercados, refletindo assim um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões em nível organizacional. (VENKATRAMAN, 1989).

Dess e Lumpkin (2005) apresentam três tipos de riscos que uma organização normalmente enfrenta: (a) riscos de negócios, que envolvem arriscar sem saber a chance de sucesso, como por exemplo, entrar em mercados desconhecidos; (b) riscos financeiros, onde uma empresa toma emprestado grande quantidade de recursos visando crescimento, refletindo a relação entre risco e retorno; (c) risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo da organização assume ao adotar uma forma de agir em favor de uma ação estratégica.

Para os autores Wiklund e Shepherd (2005) a dimensão de propensão a correr riscos representa a disposição e capacidade que a empresa tem para dedicar mais recursos a projetos onde os resultados são imprevisíveis. Em ambientes dinâmicos, alguns autores (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991) argumentam que existe uma forte ligação entre OE e desempenho organizacional, destacando que organizações que não correm riscos podem perder participação de mercado para seus concorrentes.

O (QUADRO 4) apresenta, de forma resumida, as principais características da dimensão propensão a assumir riscos, propostos a partir da literatura pesquisada.

QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO PROPENSÃO A ASSUMIR RISCOS

(continua)

<b>Autores</b>	<b>Características</b>
Miller e Friesen (1982)	Forte inclinação para projetos de alto risco (com chances de alto retorno);

QUADRO 5 – CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO PROPENSÃO A ASSUMIR RISCOS

(continuação)

<b>Autores</b>	<b>Características</b>
Covin e Slevin (1989)	Ampla variedade de ações para atingir os objetivos da organização; Adota uma postura agressiva visando maximizar a exploração de oportunidades potenciais;
Miller (1983)	Tendência a engajar em projetos de risco; Preferência dos gerentes por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização;
Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)	Estimula a assumir um risco formal em negócios, que envolve arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso; Encorajada a assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades; Encorajada a assumir risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica;

FONTE: A autora (2016).

#### 2.1.4 Aplicações da orientação empreendedora

Estudos recentes como o de Patrono e Mahmood (2015) avaliaram o efeito mediador das capacidades de marketing e da filosofia de recompensa na relação entre OE e desempenho dos negócios em pequenas e médias empresas na Indonésia. O resultado do estudo revela que a filosofia de recompensa não é suficiente para explicar a relação entre OE e o desempenho, ela necessita da mediação de uma capacidade de marketing, a qual pode transformar a filosofia de recompensa em desempenho.

Ainda examinando pequenas e médias empresas, o estudo de Mahmood e Hanafi (2013) analisou o efeito mediador da vantagem competitiva na relação entre OE e desempenho organizacional em empresas pertencentes a mulheres na Malásia. Seus achados incluem um relacionamento significativo entre OE e desempenho, sendo parcialmente mediado pela vantagem competitiva.

Vidal e Chiva (2013) também investigaram a relação da OE e o desempenho organizacional em empresas do setor de cerâmica da Itália e Espanha. Estes autores analisaram o efeito mediador da aprendizagem organizacional na relação entre OE e desempenho de inovação, e o efeito mediador do desempenho de inovação na relação entre OE e desempenho organizacional. Os resultados indicam que o desempenho de inovação media completamente a relação OE e desempenho organizacional, já que este efeito direto não foi significativo. A aprendizagem organizacional também media a relação ente OE e desempenho de inovação,

porém, parcialmente, pois existe um efeito direto e positivo entre OE e desempenho de inovação.

A pesquisa de Mansoori et al. (2013) investigou as relações entre OE, capacidades de marketing, capacidade de inovação e vantagem competitiva sustentável em empresas de manufatura. Propuseram que tanto a capacidade de marketing como a capacidade de inovação tem um efeito mediador entre OE e a vantagem competitiva sustentável. Sugerindo, então, que as empresas precisam desenvolver sua capacidade de marketing (serviço ao cliente, vendas, análise de mercado e diferenciação em produtos) e sua capacidade de inovação (de produto, processo e organizacionais) para alcançar desempenho (vantagem competitiva sustentável).

Lonial e Carter (2015) abordam o impacto das orientações organizacionais no desempenho de pequenas e médias empresas, e seus achados relatam que as orientações (ao mercado, empreendedorismo e aprendizado) não podem ser vistas de forma isolada. Sob a perspectiva da VBR (BARNEY, 1991), segundo os autores, essas três orientações são vistas como capacidades da empresa. Os resultados indicam que as três orientações em conjunto dão origem à vantagem de posição, a qual está positivamente relacionada com o desempenho da empresa.

Wolff, Pett e Ring (2015) direcionaram seu estudo no âmbito das pequenas e médias empresas. A pesquisa investigou a relação entre orientação para aprendizagem, orientação empreendedora e o crescimento das empresas. Nesta pesquisa a OE assumiu um papel mediador, e os resultados apontam que tal mediação é a tradução dos valores culturais enraizados na empresa em ações comportamentais empreendedoras efetivas, representando que a OE facilita o crescimento da empresa.

Nas próximas seções, itens 2.2, 2.3 e 2.4 apresenta-se a base conceitual sobre capacidades dinâmicas de marketing, inovação em serviços e desempenho organizacional, e na sequência, item 2.5, são apresentadas as relações entre os constructos e as hipóteses de pesquisa.

## 2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO COMO CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING



### 2.2.1 Visão baseada em recursos (VBR) e capacidades dinâmicas

Um dos primeiros autores (as) no campo da gestão estratégica a estudar a perspectiva da visão baseada em recursos (VBR) foi a americana Edith Penrose ao lançar seu livro *The Theory of the Growth of the Firm* em 1959. O livro apresenta a ideia de que a VBR se preocupa com os recursos das empresas, e os coloca como elementos essenciais para obtenção de vantagem competitiva e para a sobrevivência em longo prazo. (PENROSE, 1959). Para a autora, a firma é um conjunto de recursos que produz bens e serviços com a finalidade de obter lucratividade.

Assim, a teoria da VBR busca compreender como a vantagem competitiva é adquirida e como esta vantagem pode ser sustentada ao longo do tempo. (BARNEY, 1991). Esta perspectiva, então, analisa os fatores que geram valor para a empresa sob a ótica dos recursos empresariais. (BARNEY, 1991; EISENHADRT; MARTIN, 2000; PENROSE, 1959; PETERAF, 1993; PRAHALAD; HAMEL, 1990; SCHUMPETER, 1934; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WERNERFELT, 1984).

De acordo com Barney (1991), a VBR assume que empresas dentro de um setor possuem recursos estratégicos heterogêneos, sendo que esses recursos são imperfeitamente móveis entre as empresas e que tal heterogeneidade pode ser duradoura. Por mobilidade, o autor entende que é a possibilidade de movimentação ou transferência de determinado recurso para outra empresa, mantendo suas características originais. A VBR também destaca os ativos e capacidades específicas da empresa e a existência de mecanismos isolados como determinantes cruciais do desempenho empresarial. (WERNERFELT, 1984).

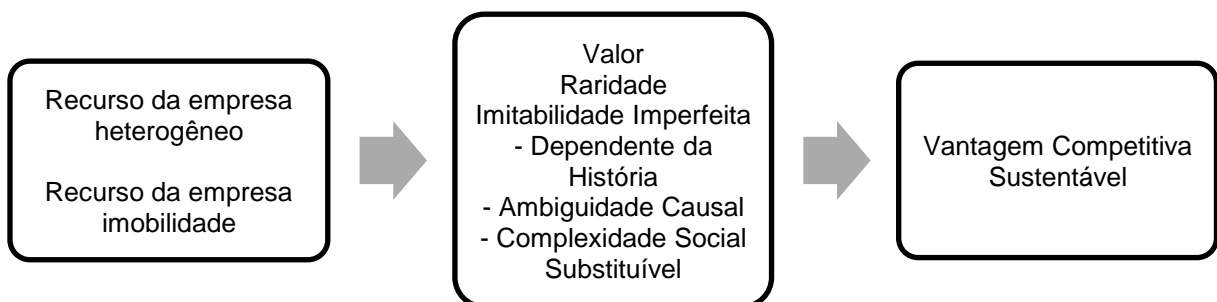
No estudo de Barney (1991) sobre VBR, é apresentado o conceito de recursos adotado por Daft (1983) que o define como sendo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento e outros elementos controlados pela firma e que permitem a ela o desenvolvimento e implementação de estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. Já na visão de Wernerfelt (1984) recursos são as forças e fraquezas das empresas. Para esse autor, os recursos podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão na empresa de forma semi-permanente como, por exemplo, a marca, *know-how*, pessoal capacitado, contratos, maquinários, etc.

Ainda segundo Barney (1991), tais recursos são classificados em três categorias: recursos de capital físicos, recursos de capital humanos e recursos de capital organizacional. Os recursos físicos compreendem tecnologias, localização, equipamentos e materiais. Já os recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamentos, inteligência, relacionamentos e *insights* sobre os trabalhadores individuais. Os recursos organizacionais compreendem a estrutura formal da empresa, planejamento formal e informal, controles e sistemas de coordenação, assim como as relações informais entre os grupos internos e entre a empresa e o ambiente. Dependendo da empresa e da estratégia, um desses três recursos pode ser mais importante que os outros. (BARNEY, 1991).

Consistente com a lógica da VBR, uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que não está sendo simultaneamente implementada por nenhum concorrente ou potencial. Por outro lado, a vantagem competitiva sustentável é alcançada quando os concorrentes não são capazes de duplicar os benefícios de uma vantagem competitiva. (BARNEY, 1991).

Visando identificar os recursos chaves para se obter e sustentar uma vantagem competitiva, Barney (1991) argumenta que os recursos devem ter quatro atributos: deve ser valioso (V), isto é, explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças do ambiente; deve ser raro (R) entre os concorrentes atuais e potenciais; deve ser imperfeitamente imitável (I) não podendo haver substitutos equivalentes para esse recurso (N). Esse modelo afirma que as empresas que apresentam recursos com os quatro atributos VRIN podem alcançar vantagem competitiva sustentável conforme representado pela (FIGURA 1).

FIGURA 1 – A RELAÇÃO ENTRE RECURSOS HETEROGÊNEOS E IMÓVEIS: VALIOSO, RARO, INIMITÁVEL E NÃO SUBSTITUÍVEL; E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL.



FONTE: BARNEY (1991, p. 112).

Entretanto, há na literatura de estratégia alguns julgamentos quanto à VBR. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), a principal crítica à teoria da VBR se dá pelo fato de a mesma não explicar adequadamente como e por que algumas empresas apresentam vantagens competitivas em ambientes dinâmicos. Os autores defendem que em mercados dinâmicos, onde as relações de competição mudam rapidamente, as capacidades dinâmicas são utilizadas pelos gestores para reconfigurar as competências internas e externas, para assim atender às demandas ambientais.

Considerados pelos estudiosos da área da estratégia como sendo os primeiros autores a trabalhar o conceito de capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; TEECE, 2007) Teece, Pisano e Shuen (1997) discutem sobre como a vantagem competitiva é formada. Para responder a essa questão, os autores apresentam em seu trabalho as quatro principais abordagens estratégicas existentes na literatura. Primeiro, a abordagem *Structure conduct performance* (SCP) que significa desempenho conduzido pela estrutura, baseada no modelo das cinco forças de Porter (1980) que busca compreender a relação entre estrutura e desempenho organizacional; segundo, a abordagem do conflito estratégico de Shapiro (1989), que utiliza-se de ferramentas da teoria dos jogos e foca nas imperfeições do mercado e nas interações estratégicas entre os jogadores; terceiro, a VBR que destaca os aspectos internos e recursos e capacidades específicas da empresa; e por último, a perspectiva das capacidades dinâmicas, que é vista como uma abordagem potencialmente integradora que foca nas combinações de recursos específicos que caracterizam novas fontes de vantagem competitiva. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Dessa forma, para Teece, Pisano e Shuen (1997) capacidades dinâmicas são as habilidades da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para se posicionar diante das mudanças ambientais. Explicam que o termo *capacidade* enfatiza os componentes-chaves da estratégia como adaptação, integração e reconfiguração de recursos e competências funcionais (internas e externas) que são fundamentais nas mudanças ambientais. Já o termo *dinâmico* refere-se à capacidade de renovar competências e adaptá-las ao ambiente. Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que uma vantagem competitiva é realizada através de processos organizacionais e gerenciais, através de oportunidades geradas pela posição da empresa (interna e externa) e pela

trajetória dela, ou seja, pelos caminhos adotados e pelas alternativas escolhidas durante o processo. Processos organizacionais representam a forma como as coisas são feitas, sendo destacados pelos autores três papéis: O papel de coordenação/integração (conceito estático), o papel da aprendizagem (conceito dinâmico) e o papel de reconfiguração e transformação (conceito de transformação). As posições, segundo os autores, representam os recursos tecnológicos, propriedades intelectuais, base de consumidores, recursos complementares e relações externas com os *stakeholders*. E, as trajetórias representam as alternativas estratégicas disponíveis para a empresa, e também a presença ou não de retornos dessas trajetórias. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)

De forma resumida, para Teece, Pisano e Shuen (1997), a abordagem da VBR e a das capacidades dinâmicas consideram que a vantagem competitiva é formada internamente a partir de rotinas de alto desempenho modeladas por processos e posições e sujeitas à dependência de trajetória.

De maneira mais detalhada, Teece (2007) operacionaliza as capacidades dinâmicas demonstrando os tipos de processos envolvidos. Para o autor, as trajetórias e a base de recursos das empresas definem os processos organizacionais, os quais são o ponto de partida para as capacidades dinâmicas de “sentir o mercado” (*sensing*), que tem como objetivo identificar as oportunidades de mercado. Também, estes processos influenciam diretamente na formação das capacidades dinâmicas de “aproveitar o mercado” (*seizing*), que analisam as possibilidades de mudanças e proporcionam a “apropriação”, e, por fim, influenciam nas capacidades de transformação (*transforming*), que reconfiguram recursos, processos e rotinas existentes a fim de proporcionar diferentes resultados. (TEECE, 2007). O autor salienta ainda que atuação conjunta desses três tipos de capacidades dinâmicas forma novos processos e bases de recursos, ao mesmo tempo que incrementa o desempenho organizacional e gera vantagem competitiva.

Outro ponto de vista sobre as capacidades dinâmicas é o estudo de Eisenhardt e Martin (2000) o qual argumenta que as capacidades dinâmicas são processos organizacionais e estratégias específicas que criam valor para as empresas dentro de mercados dinâmicos por meio da manipulação de recursos. Os autores consideram que as capacidades dinâmicas são rotinas estratégicas e organizacionais pelas quais as empresas realizam novas configurações de recursos à medida que novos mercados surgem, evoluem ou desaparecem.

Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que existem atributos comuns em relação às capacidades dinâmicas. Consistente com Teece, Pisano e Shuen (1997), entendem que as capacidades dinâmicas são processos idiossincráticos e únicos que surgem de diferentes trajetórias das empresas, porém, na visão dos autores, existem fatores comuns entre essas capacidades que representam a *melhor forma* de executar uma determinada capacidade dinâmica. (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Defendem que as empresas criam capacidades dinâmicas a partir de trajetórias diferentes, porém ao longo do tempo os atributos comuns que representam elementos-chave acabam se tornando similares entre diferentes empresas. Isto é, os caminhos podem ser diferentes, mas as capacidades dinâmicas são as mesmas. (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Para Eisenhardt e Martin (2000) os atributos comuns que fazem parte das rotinas indicam que as capacidades dinâmicas são substituíveis, contrariando o estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997). Portanto, por ser passível de substituição, seguindo o que argumenta a teoria da VBR as capacidades dinâmicas deixam de ser fonte de vantagem competitiva sustentável, pois não irão possuir todos os atributos VRIN. (BARNEY, 1991). Os autores concluem que as capacidades dinâmicas são valiosas e raras, porém podem ser imitadas e substituídas, e também podem ser altamente móveis. Consideram ainda que, em mercados moderadamente dinâmicos, as capacidades dinâmicas assemelham-se com rotinas, pois são processos detalhados, analíticos e estáveis e possuem resultados previsíveis. Diferentemente dos mercados com alta velocidade de mudança, que são processos simples, altamente experimentais e frágeis com resultados imprevisíveis.

Tem-se na literatura uma heterogeneidade sobre conceito de capacidades dinâmicas que surgiram especialmente do contraste entre Teece, Pisano e Shuen (1997), que caracterizam as capacidades dinâmicas como elementos idiossincráticos da empresa, e Eisenhardt e Martin (2000), que apresentam a ideia de atributos comuns referentes às capacidades dinâmicas e a melhor forma de administrá-los. O propósito das capacidades dinâmicas pode ser diferente de acordo com a concepção de cada pesquisador. Por exemplo, Teece, Pisano e Shuen (1997), apresentam a adaptação como resposta às mudanças ambientais. Eisenhardt e Martin (2000) destacam a mudança de mercado, e Zollo e Winter (2002) focam na eficiência organizacional.

Em suma, Martelo-Landroque, Castro e Cepeda-Carrión (2011) relatam que o que se compreende da relação entre a VBR e a perspectiva das capacidades dinâmicas é que as capacidades dinâmicas adicionaram valor aos argumentos da VBR quando transformaram uma visão essencialmente estática em uma abordagem que insere a vantagem competitiva em um contexto dinâmico.

Adicionalmente, segundo Winter (2003), para que uma capacidade seja dinâmica, a empresa deve usá-la de forma repetida e confiável: soluções *ad hoc* ou o talento criativo de alguns membros da organização não são capacidades dinâmicas. Uma organização que se adapta de forma criativa buscando soluções ao acaso, não está fazendo uso de capacidades dinâmicas. Para o autor, capacidade dinâmica é “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade”. (ZOLLO; WINTER, 2002 p. 340).

De acordo com os argumentos de Zollo e Winter (2002), é sabido o que as capacidades dinâmicas são, porém, não se sabe como elas se desenvolvem. Para eles, a capacidade dinâmica de uma organização é baseada em mecanismos de aprendizagem que permitem a constante evolução do conhecimento organizacional, uma melhoria sistemática dos processos organizacionais.

Assim, na visão de alguns autores, modificar ou inovar não é suficiente, é necessário que esta mudança seja sistemática e repetitiva, baseada em processos e ou rotinas. (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2003; ZOLLO; WINTER, 2002).

No (QUADRO 6) apresenta-se resumidamente as principais definições de capacidades dinâmicas com base na literatura acima mencionada.

QUADRO 6 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADE DINÂMICA COM BASE NA LITERATURA DISCUTIDA NESTE ESTUDO

(continua)

Autores	Definição
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidades da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas a fim responder às mudanças ambientais.
Teece (2007)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.
Eisenhardt e Martin (2000)	Rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a empresa alcançar novas configurações de recursos à medida que mercados surgem, colidem, dividem-se, evoluem e desaparecem.

QUADRO 6 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADE DINÂMICA COM BASE NA LITERATURA DISCUTIDA NESTE ESTUDO

(continuação)

Autores	Definição
Zollo e Winter (2002)	Padrões aprendido e estável de atividades baseados em mecanismos de aprendizagem, por onde a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.

FONTE: A autora (2016).

Estudos recentes, como os de Li e Wu (2014) investigaram o papel das capacidades dinâmicas no âmbito da VBR explorando as relações entre os diferentes recursos (VRIN e não VRIN) e capacidades dinâmicas com o desempenho nos negócios de empresas em Taiwan. Seus achados demonstram que os recursos VRIN têm um efeito indireto no desempenho, se fazendo necessária a ação das capacidades dinâmicas para mediar essa relação.

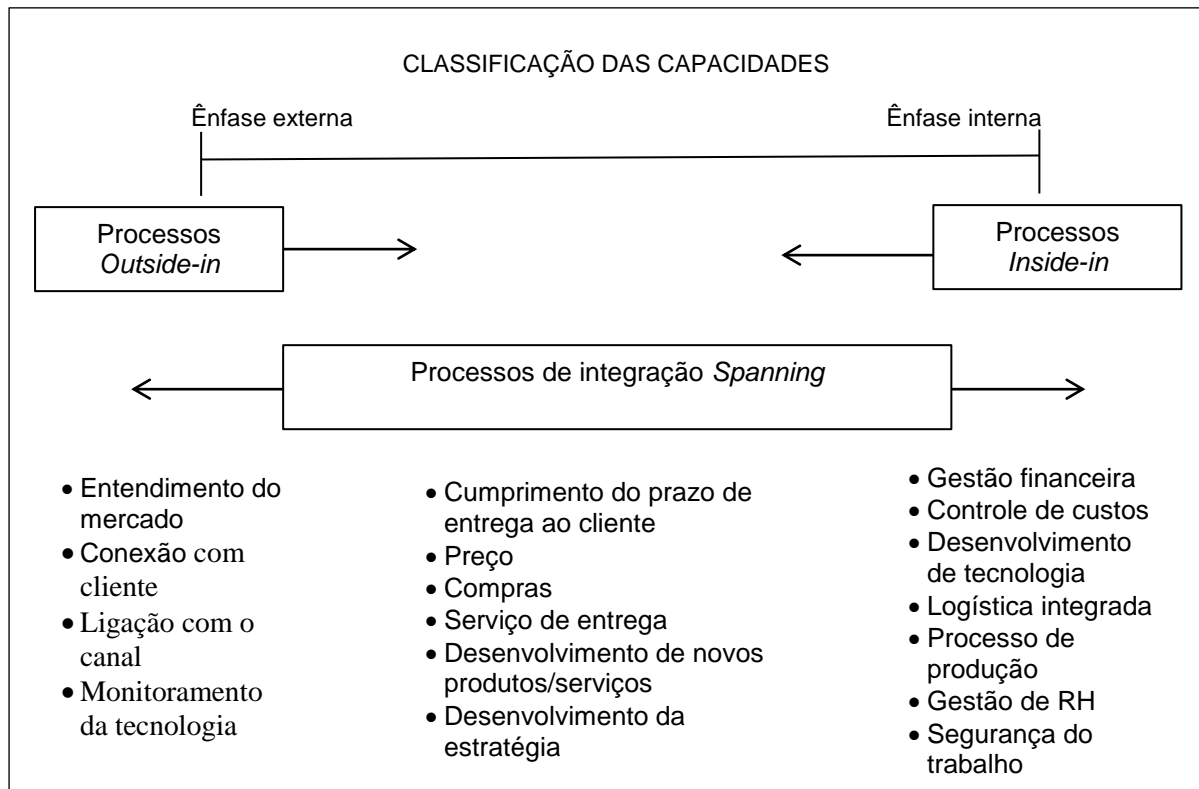
Durante as duas últimas décadas, pesquisadores da área tem aumentado o entendimento do papel do marketing ao permitir que as empresas criem e mantenham vantagem competitiva. (MORGAN, 2012). O fato é que, de acordo com Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014), recursos e capacidades de marketing desempenham um papel único na determinação das necessidades dos clientes, canais de distribuição e produtos concorrentes. Estes autores afirmam que o conhecimento de mercado que é gerado como a força que guia e que permite a empresa alcançar alto nível de adaptação nos mercados. (BRUNI; VERONA, 2009).

### 2.2.2 Capacidades de marketing

O ensaio teórico de Day (1994b) dá início à identificação das capacidades organizacionais em empresas orientadas ao mercado, contribuindo assim para o alcance da vantagem competitiva. Por considerar ser impossível dar nomes a todas as capacidades, o autor classifica as capacidades separando as capacidades específicas vinculadas aos processos, já que cada empresa vive uma realidade competitiva diferente.

A (FIGURA 2) demonstra o modelo teórico proposto por Day (1994b).

FIGURA 2 – CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS



FONTE: DAY (1994b).

Este modelo apresenta as capacidades organizacionais vinculadas aos processos de uma empresa orientada ao mercado, as quais são:

- a) Capacidades *Outside-in*: que atuam de fora (ambiente) para dentro (empresa), ou seja, as informações estão no ambiente externo e implicam nas decisões gerenciais. Por exemplo, as informações mercado sobre consumidores, canais de distribuição e tecnologia.
- b) Capacidades *Inside-in*: que atuam de dentro para fora. Por exemplo, produção, logística, treinamento de motivação de recursos humanos.
- c) *Spanning*: é a integração dos processos interno e externo. Por exemplo, o desenvolvimento da estratégia, desenvolvimento de novos produtos/serviços, precificação, compras, serviços aos clientes.

Day (1994a) especifica a diferença entre recursos e capacidades assumindo que não se pode dar um valor monetário as capacidades, e que elas são parte fundamental das rotinas e práticas da organização, não podendo ser negociadas ou imitadas. Assim, Day (1994b) conceitua capacidades organizacionais como “pacotes” complexos de habilidades e conhecimentos acumulados, realizados por



meio de processos organizacionais, os quais permitem que as empresas utilizem seus recursos e coordenem suas atividades. O autor afirma que recursos e processos organizacionais estão intimamente entrelaçados, pois é a capacidade da empresa que permite que as atividades em um processo organizacional sejam realizadas.

A fim de especificar as capacidades como sendo de aprendizagem organizacional, Day (1994a) as define como pacotes complexos de habilidades e aprendizagem coletiva, exercida através de processos organizacionais, que garantem coordenação superior de atividades funcionais. (DAY, 1994a). Esta perspectiva de aprendizagem foca no aprendizado obtido a partir dos resultados alcançados pela empresa, ao usar seus recursos para conduzir as atividades da orientação de mercado. (DAY, 1994a).

Adicionalmente, o autor afirma existir o que ele chama de capacidades distintas que são: o *market-sensing* (entendimento/compreensão do mercado) e o *customer-linking* (conexão com o consumidor). Essas capacidades são os pressupostos da OM, e são cruciais para a obtenção de vantagem competitiva. (DAY, 1994a).

Influenciados pelo estudo de Day (1994b) os autores Vorhies e Harker (2000) pesquisaram sobre quais seriam as capacidades de marketing mais importantes para as empresas orientadas ao mercado. Em seus achados estão a capacidade de pesquisa de mercado, capacidade de precificação, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, capacidade de gestão do canal de distribuição, capacidade de promoção e capacidade de gerenciamento de marketing. Esta última possui duas formas: gestão dos projetos de marketing e gestão de novos clientes.

Nesse sentido, Vorhies e Harker (2000) salientam que, apesar de terem o mesmo objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas apresentarão sempre soluções diferentes a eles. Isto é, cada empresa pode desenvolver capacidades de marketing semelhantes, porém nunca idênticas, garantindo que as capacidades de marketing sejam inimitáveis. (VORHIES; HARKER, 2000).

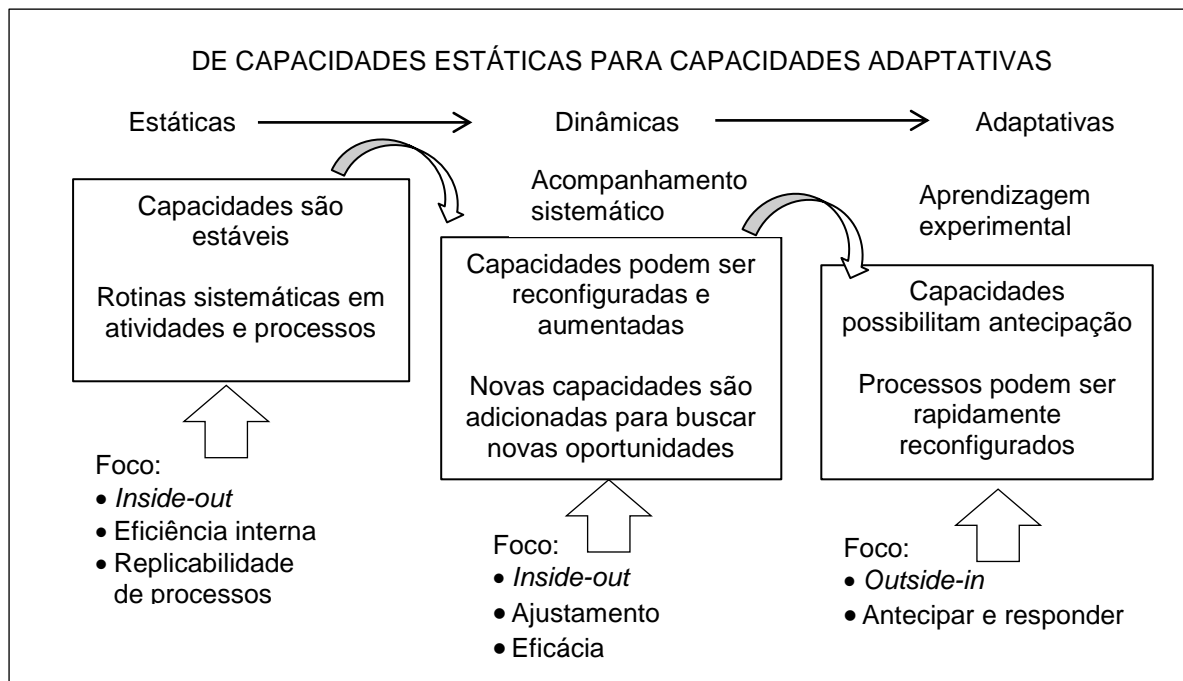
Vorhies e Morgan (2005) identificaram as capacidades de marketing como sendo as capacidades de: precificação, desenvolvimento de produtos, gestão do canal de distribuição, comunicação, vendas, planejamento e implementação de marketing, sendo que estas duas últimas constituem as capacidades arquiteturais de

marketing. (MORGAN; VORHIES, 2009). Os autores argumentam que dessa maneira é possível identificar e medir como as capacidades de marketing afetam o desempenho organizacional.

No entanto, Day (2011) aponta a existência de lacunas teóricas na literatura em relação as capacidade de marketing. O autor sugere que com o dinamismo e velocidade de mudanças no ambiente externo, as empresas precisam ter maneiras de identificar e se antecipar a essas mudanças. Em seu modelo teórico, o autor destaca as capacidades adaptativas sendo elas: a aprendizagem de mercado vigilante que busca antecipar as necessidades dos mercados em que a empresa atua; a experimentação de mercado adaptativo, isto é, aprender através da experimentação; e o relacionamento com os clientes por meio de redes sociais e outras mídias. Tal pesquisa se debruça nas diferenças das capacidades organizacionais provenientes da VBR e nas capacidades dinâmicas.

A (FIGURA 3) apresenta o modelo proposto por Day (2011).

FIGURA 3 – CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DE ESTÁTICAS PARA ADAPTATIVAS



FONTE: DAY (2011).

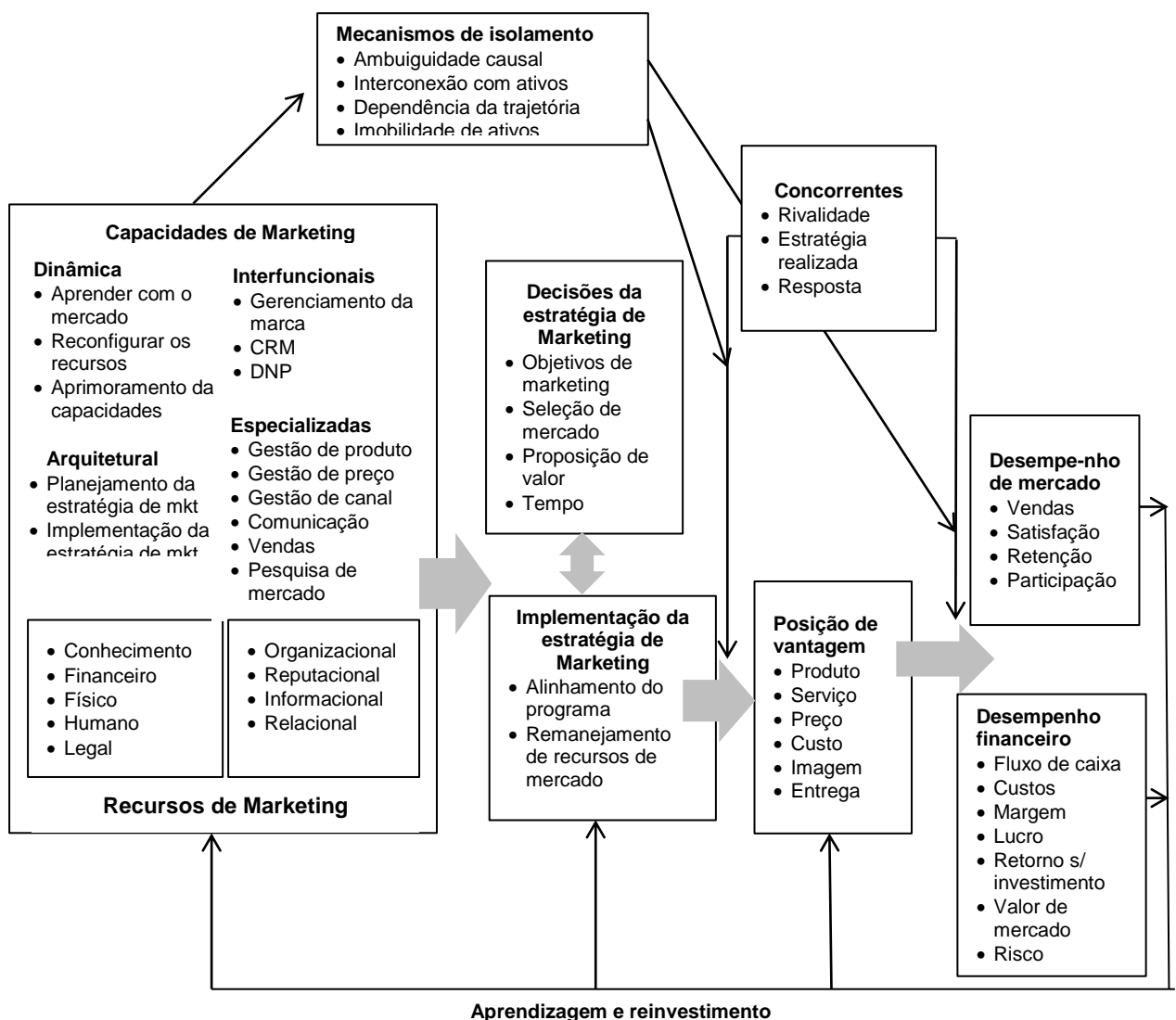
O autor considera capacidades estáticas aquelas que são estáveis, isto é, aquelas em que os processos seguem uma rotina simples e sistemática, cujo foco é o de dentro para fora da empresa. As capacidades dinâmicas podem ser reconfiguradas para alcançar novas oportunidades, e as capacidades adaptativas se

antecipam a essas mudanças ambientais por meio de aprendizagem e experimentação (DAY, 2011), o foco neste caso é o de fora para dentro.

Dando continuidade aos estudos sobre as capacidades de marketing, Morgan (2012) demonstrou em seu modelo teórico uma classificação das capacidades de marketing tendo como objetivo tratar tais capacidades de forma estratégica, indicando sua relação direta com o desempenho organizacional.

A (FIGURA 4) apresenta o modelo proposto por Morgan (2012).

FIGURA 4 – QUADRO TEÓRICO SOBRE MARKETING E DESEMPENHO NOS NEGÓCIOS



FONTE: MORGAN (2012).

Neste modelo Morgan (2012) evidencia como as capacidades e recursos de marketing contribuem para as decisões estratégicas da empresa, isto é, os objetivos, a seleção do mercado, a proposta de valor, levando em conta o tempo gasto para a

estratégia ser implementada. No modelo, os mecanismos de isolamento fazem com que os efeitos da concorrência sejam minimizados e o desempenho organizacional é dividido em financeiro e de mercado, pois, para o autor esses são os principais resultados esperados pelas organizações. Morgan (2012) ainda sugere se tratar de um ciclo contínuo, ou seja, na medida em que reinvestimentos são feitos, adaptam-se as novas estratégias que são baseadas nos novos conhecimentos adquiridos pelo processo.

Recursos são os ativos controlados pela empresa, que servem como entradas para as capacidades organizacionais e fornecem as "matérias-primas" para negócios e estratégias de marketing das empresas. (MORGAN, 2012). Para o mesmo autor, recursos de marketing podem ser definidos como os ativos disponíveis para os gestores que, quando transformado pelas capacidades de marketing da empresa, pode criar resultados valiosos. Morgan (2012) destaca ainda que recursos de marketing são: recursos de conhecimento tácito, recursos físicos, financeiros, humanos, de informação, organizacionais, de reputação (corporativa e de marca), relacionais e recursos legais.

Para Morgan (2012) capacidades organizacionais são desenvolvidas quando indivíduos e/ou grupos repetidamente aplicam seus conhecimentos e habilidades para combinar e transformar recursos de forma a contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. O autor afirma que elas ocorrem em diferentes níveis: do individual ao corporativo. No nível individual, capacidades são comumente referidas como "competências" na literatura de gestão. No nível da unidade de negócios, quatro principais tipos: especializada, interfuncional, arquitetural, e dinâmica, detalhadas abaixo:

*Capacidade especializada de marketing:* O núcleo dessas capacidades está nas funções do mix de marketing, pois abrange os processos relacionados ao marketing tático, necessário para a implementação da estratégia. São elas a gestão de produto, gestão de preço, gestão de canal de distribuição, comunicação, vendas e pesquisa de mercado.

*Capacidade interfuncional (ou cross-funcional) de marketing:* São mais complexas e envolvem a integração de várias capacidades especializadas. São elas a *Gestão de marca* que diz respeito aos sistemas e processos utilizados para desenvolver, aumentar, manter e alavancar os ativos de marca de uma empresa. Envolve várias capacidades especializadas de marketing como pesquisa de

mercado, gestão de produtos e preços. *Gestão de CRM* (gestão do relacionamento com o cliente) é a capacidade de identificar clientes atraentes e perspectivas, iniciar e manter relacionamento com esses clientes e alavancar lucros provenientes desses relacionamentos. E, *gestão de NPD* (desenvolvimento de novos produtos) que é a capacidade de criar novas e significativas ofertas de valor para seus mercados-alvo. Envolve adquirir conhecimento técnico e de mercado de dentro e de fora da empresa.

*Capacidade arquitetural de marketing:* Refere-se aos processos utilizados para selecionar, integrar e orquestrar várias capacidades especializadas e interfuncionais. São elas: o *Planejamento da estratégia*, cujo objetivo é desenvolver estratégias de marketing adequadas para alavancar os recursos e as capacidades disponíveis na empresa para construir e manter vantagem competitiva. Atividades como segmentação do mercado, análise dos consumidores e da concorrência, a análise interna da empresa, mercado alvo. E a *Implementação da estratégia*, que requer a capacidade de adquirir, combinar e implantar os recursos necessários. Por exemplo, a aquisição e alocação de recursos de dentro e de fora da organização, monitoramento interno e do progresso de mercado para permitir que a estratégia de marketing seja rapidamente traduzida em resultados consistentes da ação.

*Capacidade dinâmica de marketing:* Refere-se à capacidade de se envolver em aprendizagem baseado no mercado a fim de reconfigurar os recursos existentes e reforçar as capacidades da empresa, de forma a refletir o ambiente de mercado dinâmico em que a organização atua.

A seguir, a capacidade dinâmica de marketing é abordada de forma mais aprofundada.

### 2.2.3 Capacidade dinâmica de marketing

Capacidade dinâmica de marketing (CDM) é vista como um constructo derivado das capacidades dinâmicas organizacionais. (BRUNI; VERONA, 2009). Por ser um tema relativamente novo, poucas publicações sobre o tema e seu efeito direto no desempenho organizacional são encontradas na literatura de marketing. (FANG; ZOU, 2009). Entretanto, a literatura destaca alguns trabalhos:

Bruni e Verona (2009), partindo da teoria das capacidades dinâmicas, propuseram o conceito de capacidade dinâmica de marketing ao investigar o

impacto do conhecimento de mercado na inovação tecnológica em empresas farmacêuticas. Os autores definem o constructo como sendo “especificamente destinado a desenvolver, lançar e integrar conhecimento do mercado”. (BRUNI; VERONA, 2009 p.102). Tendo como objetivo descobrir como o conhecimento de mercado pode beneficiar empresas com base científica, os autores concluíram que as capacidades dinâmicas de marketing contribuem para uma compreensão mais refinada de práticas de gestão.

Fang e Zou (2009) integram a literatura de estratégia e a literatura marketing conceituando a capacidade dinâmica de marketing como “a resposta e a eficiência dos processos interfuncionais da empresa para criar e entregar valor superior ao cliente em resposta às mudanças de mercado”. (FANG; ZOU, 2009 p.744). O estudo investiga o desenvolvimento das CDM em *joint ventures* internacionais na China, e conclui que as CDM são influenciadas pela magnitude e complementariedade dos recursos, pela cultura organizacional e pela estrutura da empresa.

Um dos primeiros autores a trazer explicitamente para a literatura de marketing o conceito de capacidade dinâmica de marketing foi Morgan (2012). Com base no estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997) o autor conceitua capacidade dinâmica de marketing como a capacidade de se envolver em aprendizagem baseado no mercado e usar o *insight* resultante para reconfigurar os recursos e reforçar suas capacidades de forma que reflitam o ambiente de mercado dinâmico da empresa”. (MORGAN, 2012)

O autor destaca três elementos principais: *Aprender com o mercado* como sendo a habilidade da empresa aprender sobre clientes, concorrentes, canais de distribuição, e todo o ambiente de negócios de forma ativa, permitindo a previsão de mudanças futuras. Esta capacidade permite gerar conhecimento superior de mercado, o que é uma pré-condição para qualquer capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Morgan (2012) salienta em seu estudo que a aprendizagem é o processo de adquirir, processar, recuperar e armazenar novos conhecimentos, assim, esta capacidade reúne e coordena uma série de recursos e capacidades de nível mais baixo, incluindo: a equipe de liderança; pesquisa formal mercado, geração de inteligência. A *Reconfiguração de recursos* envolve a habilidade de reter, eliminar, e adquirir recursos de forma que se ajuste às necessidades do ambiente da empresa. Independentemente se os novos recursos são construídos internamente ou adquirido externamente, ou recursos

desnecessários são vendidos ou destruídos, o mais importante é que o resultado da capacidade de aprendizagem de mercado da empresa orienta todas as decisões de reconfiguração de recursos. Por fim, o *Aprimoramento da capacidade*, onde o autor sugere que, embora seja difícil “comprar” e internalizar capacidades individuais, novas capacidades podem ser introduzidas pela aquisição ou fusão com outra empresa por meio da transferência de “melhores práticas” e pessoal qualificado, no entanto, isso poderá ser caro e difícil. Novas capacidades podem ser desenvolvidas internamente quando indivíduos e grupos dentro da empresa combinam conhecimentos e experiências com os recursos disponíveis para resolver os problemas da empresa. Talvez o aspecto mais comum capacidade de aprimoramento é a melhoria das capacidades existentes por meio da aprendizagem organizacional. (VORHIES; ORR; BUSCH, 2010; WINTER, 2000).

Entretanto, encontram-se na literatura de marketing visões diferentes sobre como se caracteriza uma capacidade dinâmica de marketing. Por exemplo, em estudo recente Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014) definem o construto CDM baseado em componentes aceitos na visão genérica das capacidades dinâmicas. Mais especificamente, os autores definem o papel das capacidades dinâmicas de marketing por meio de dois elementos-chaves: a capacidade absorptiva e da gestão do conhecimento.

O conceito de capacidade absorptiva (ACAP) foi utilizado inicialmente por Cohen e Levinthal (1989), que definiram o conceito como a habilidade em adquirir, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Em 1990, os autores ampliaram o conceito enfatizando os aspectos cognitivos essenciais ao processo de aprendizagem. Assim, a ACAP foi definida como a habilidade que uma empresa tem de reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. Alguns anos mais tarde, Zahra e George (2002) propuseram uma reconceitualização do constructo a partir das três dimensões originais (identificação, assimilação e exploração) para quatro dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração). Resumidamente, para os autores, a capacidade absorptiva é caracterizada por rotinas e processos por meio dos quais a empresa adquire, assimila, transforma e, por fim, explora o conhecimento a fim de produzir uma capacidade dinâmica organizacional.

Considerando que a exploração dos conhecimentos adquiridos externamente exige que a empresa transforme o seu conteúdo em uma forma

utilizável, Martelo-Landroguez, Castro e Cepeda-Carrión (2011) argumentam que, se o conhecimento é um importante ativo intangível da empresa, a gestão desse conhecimento é um fator crítico para a melhoria da competitividade empresarial. O conhecimento é reconhecido como um recurso chave das empresas, dessa forma se confirma a necessidade de um processo que facilite a criação, transferência e alavancagem de conhecimento coletivo e individual. (MARTELO-LANDROGUEZ; CASTRO; CEPEDA-CARRIÓN, 2011). Com base nesse entendimento, os autores conceituam a gestão do conhecimento como sendo a integração de pessoas, tecnologias, processos e estratégias dentro da empresa para criar, usar e compartilhar conhecimento. Tendo isto em mente, a eficácia e eficiência na gestão do conhecimento são especialmente importantes, já que a gestão do conhecimento é uma base e um mecanismo de coordenação que permite que recursos sejam convertidos em capacidades. (NELSON; WINTER, 1982).

Com base em sua pesquisa exploratória sobre capacidades dinâmicas de marketing, Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014) afirmam que a suposição mais geral nos trabalhos pesquisados é que os recursos e capacidades de marketing têm grande potencial para coletar novos conhecimentos de mercado e disseminá-los em toda a organização, e assim auxiliar na criação das capacidades dinâmicas. O conhecimento do mercado é, portanto, a questão-chave em que estas obras são baseadas. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014).

Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014) argumentam em seu estudo que as CDM são derivadas diretamente das capacidades dinâmicas organizacionais. Tendo como objetivo principal identificar o que caracteriza uma capacidade dinâmica de marketing, os autores estabeleceram alguns critérios de diferenciação entre as capacidades dinâmicas organizacionais e as capacidades dinâmicas de marketing. Com base nisso, afirmam que, ao propor uma CDM, esta deve preencher duas condições: (1) a capacidade proposta precisa desempenhar o papel típico de uma capacidade dinâmica; e (2) a capacidade precisa ter as características das CDM.

O (QUADRO 7) apresenta as questões que devem ser feitas para identificar uma CDM.



QUADRO 7 – QUESTÕES PARA A IDENTIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE MARKETING

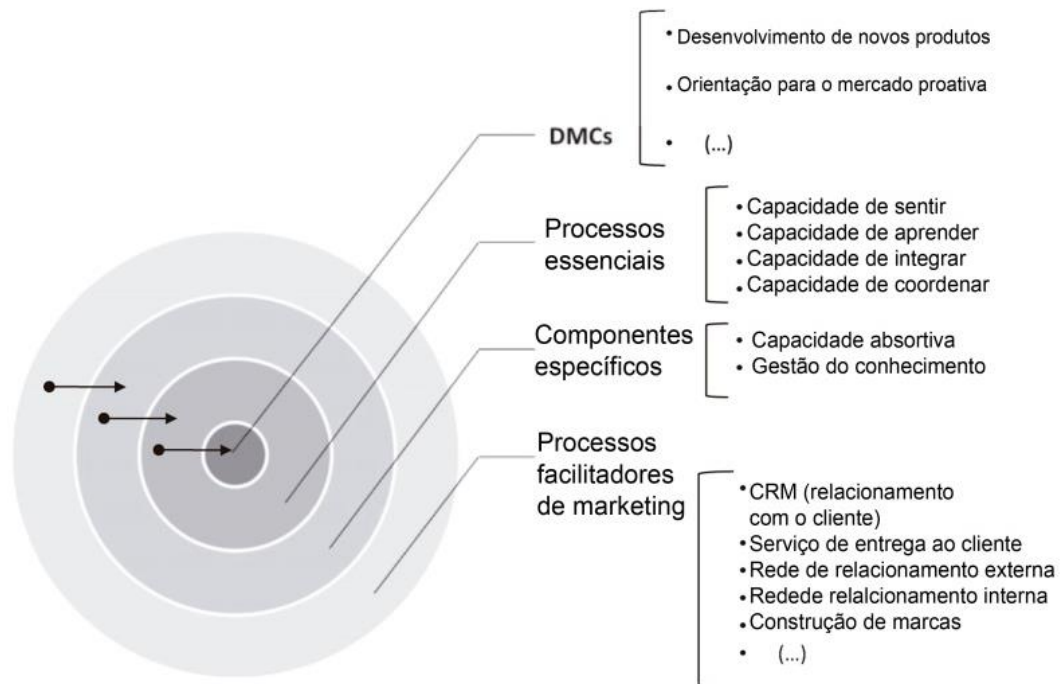
1) Pode ser considerada uma capacidade dinâmica?	2) Pode ser considerada uma capacidade dinâmica de marketing?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É desenvolvida pela organização? (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; MAKADOK, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área de marketing tem uma forte influência neste constructo? (BRUNI; VERONA, 2009; EASTERBY-SMITH et al., 2009; FANG; ZOU, 2009)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um conjunto de processos incorporado na empresa? (EISENHARDT; MARTIN, 2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conhecimento de mercado é matéria prima no desenvolvimento deste constructo? (BRUNI; VERONA, 2009; MANGEU; AUH, 2006)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um fenômeno de dependência da trajetória? (TEECE et al., 1997; ZOLLO; WINTER, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este constructo é uma ferramenta para absorver conhecimento de mercado? (BRUNI; VERONA, 2009; MARSH; STOCK, 2003; MANGUC; BARKER, 2006)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É intencional ou deliberado? (HELFAT et al., 2007; ZOLLO; WINTER, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este constructo é uma ferramenta para disseminar o conhecimento de mercado dentro da organização? (BRUNI; VERONA, 2009; FANG; ZOU, 2009; MA; MARSH; STOCK, 2003; MARTELO-LANDROGUEZ et al. 2001)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um processo que impacta em outros recursos, capacidades ou rotinas? (WINTER, 2003; ZOLLO, WINTER, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este constructo implica em coordenação interfuncional dentro da empresa? (BRUNI; VERONA, 2009; FANG; ZOU, 2009; MARSH; STOCK, 2003)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um processo estável e repetitivo em vez de um processo espontâneo? (ZAHRA et al. 2006; ZOLLO; WINTER, 2002)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o resultado do compromisso dos gestores? (ADNER; HELFAT, 2003)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser medido através dos quatro processos essenciais (sentir, aprender, integrar e coordenar)? (PAVLOU; EL SAWY, 2011; PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2012; TEECE, 2007)</li> </ul>	

FONTE: BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD (2014, p. 402).

O modelo teórico apresentado neste estudo identifica os processos essenciais (capacidade de sentir, aprender, integrar e coordenar) para se identificar uma CDM, bem como os componentes chaves inerentes a uma CDM (capacidade absorativa e gestão do conhecimento). Ainda, o modelo apresenta os principais facilitadores da CDM, isto é, aqueles processos que permitem o acesso a fontes de conhecimento externo, e disseminam esse conhecimento em toda a organização, como por exemplo, relacionamentos com o cliente, rede de relacionamentos com fornecedores, etc. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014).

A (FIGURA 5) apresenta o modelo proposto por Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014).

FIGURA 5 – QUADRO INTEGRATIVO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE MARKETING



FONTE: BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD (2014).

Neste quadro integrativo o núcleo da figura representa a principal pergunta: Qual capacidade de marketing pode ser considerada uma capacidade dinâmica de marketing? Os autores destacam o desenvolvimento de novos produtos (DNP) e a orientação para o mercado proativa como sendo amplamente aceitos pelas CDM.

Na literatura de marketing, DNP é definido por Morgan (2012) como uma capacidade interfuncional que envolve a integração de um número de diferentes atividades organizacionais especializadas. O DNP geralmente se origina no departamento de marketing, onde os funcionários sentem novas ameaças ou oportunidades de mercado. Assim, o papel dos gerentes de marketing é o de absorver tal conhecimento de mercado e incorporá-lo em outros processos de decisões organizacionais. (BRUNI; VERONA, 2009). Amplamente reconhecido como um processo que requer capacidades integrativas significativas (MARSH; STOCK, 2003), o DNP é uma capacidade de marketing de ordem superior, porque atua em outras capacidades e rotinas organizacionais, apoiando as empresas no processo de mudança de seus recursos e capacidades estáticos. Portanto é uma capacidade dinâmica de marketing. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014).

Em relação à capacidade de ser orientado ao mercado, satisfazer as necessidades latentes dos clientes requer foco no conhecimento de mercado exploratório e estilo de aprendizagem generativa (BAKER; SINKULA, 2007), em vez de a tendência para a aprendizagem adaptativa geralmente associada com um a OM responsiva. A OM proativa, em contraste, ajuda a regenerar as capacidade e redefinir negócios em mercados dinâmicos (SLATER; NARVER, 1993). Segundo Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014), somente a OM proativa pode promover um estilo de aprendizagem generativa para sentir e reconfigurar a base de recursos.

Em seguida, o quadro integrativo apresenta, com base do estudo de Teece (2007), os componentes ou processos essenciais de qualquer capacidade dinâmica, argumentando que a identificação das CDM requer a identificação destes processos, uma vez que constituem a natureza e o papel de qualquer capacidade dinâmica. São eles: a *capacidade de sentir* – refere-se à capacidade de reunir novas informações de mercado para detectar ameaças e oportunidades; a *capacidade de aprender* – diz respeito à capacidade de usar nova inteligência de mercado na criação de novos conhecimentos; a *capacidade de integrar* – que é a capacidade de incorporar novos conhecimentos nas capacidades operacionais; e a *capacidade de coordenar* – referindo-se à capacidade de implementar tarefas, recursos e atividades nas novas capacidades operacionais. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Por fim, os autores identificaram outros recursos e capacidades de marketing, os quais possuem uma estreita conexão com as capacidades dinâmicas e CDM. São chamadas de capacidades *facilitadoras*, porque, embora possam levar à geração de capacidades dinâmicas e CDM, elas não incorporam as características originais das capacidades dinâmicas. Áreas funcionais como o departamento de marketing podem desenvolver rotinas e processos que levam a geração de capacidade dinâmica. (EASTERBY-SMITH; PIETRO, 2008). Esses processos permitem o acesso às fontes externas de conhecimento de mercado, e ainda a disseminação desse conhecimento pela organização. Como principais facilitados das CDM destaca-se o relacionamento com clientes (CRM), a gestão da cadeia de suprimentos, mídia social, alianças e habilidade de *network*. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014).

#### 2.2.4 Orientação para o mercado como capacidade dinâmica de marketing

A ideia de que o desenvolvimento de produtos e iniciativas de marketing é mais eficaz quando baseadas nas necessidades e preferências dos consumidores é percebida hoje como uma parte natural e necessária da orientação estratégica de qualquer empresa. (SILKOSET, 2009). Entre as várias orientações estratégicas, no entanto, a orientação de mercado é reconhecida como uma das principais contribuintes para o alcance de resultados positivos de mercado, financeiro, de produtos, dentre outros. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Isto é devido ao fato de que a OM é, em princípio, um sistema de inteligência. (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; RUEKERT, 1992; DESPHANDE; FARLEY; WEBSTER JR, 1993).

Assim como várias áreas de marketing, a orientação para o mercado tem diversas definições de seu conceito núcleo. Alguns dos primeiros artigos a definir de forma mais acentuada o conceito de OM foram Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Day (1994b). Tais autores definiram os construtos e desenvolveram escalas para que as organizações conseguissem operacionalizar a abordagem e relacioná-la com o desempenho.

O conceito proposto por Kohli e Jaworski (1990) tem uma abordagem comportamental, e define a OM como a geração de toda inteligência de mercado adquirida pela organização, relacionadas às necessidades atuais e futuras dos clientes, a divulgação de informações entre departamentos, e as ações de resposta da empresa para criar valor para o consumidor.

Narver e Slater (1990) definem a OM como uma cultura organizacional composta por três dimensões: a orientação para o cliente, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional. Também, os autores adicionaram à análise da OM uma abordagem relacionada à vantagem competitiva sustentável de longo prazo com resultados positivos de lucratividade. Mais tarde, Narver, Slater e MacLachlan (2004) classificaram a OM identificando dois conjuntos de comportamentos da orientação para o mercado: a OM responsiva e a OM proativa. A orientação para o mercado responsiva é a tentativa da empresa em entender e satisfazer as necessidades expressas do cliente, isto é, atender aquelas necessidades conhecidas e manifestadas pelo cliente. A orientação para o mercado proativa é a tentativa de entender e satisfazer as necessidades latentes os clientes,

isto implica em "liderá-los", e, liderar os clientes em sua satisfação implica em proatividade. (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Day (1994b) desenvolveu a abordagem das capacidades para entender como a orientação para o mercado pode ser alcançada e sustentada pelas organizações. Segundo este autor, a OM pode ser traduzida na capacidade de sentir o mercado e criar uma conexão com o consumidor. Para o autor, as capacidades oferecem diferentes maneiras de desenhar programas de mudanças que irão reforçar a orientação para o mercado.

A visão da orientação para o mercado como um canal de aprendizagem também foi explorada por outros autores. Por exemplo, Sinkula (1994) enfatiza a importância do estudo sobre a aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado. Ele ressalta a necessidade de incluir a interpretação da informação como parte do aprendizado de mercado, argumentando que esta é uma tarefa difícil.

Outros autores (BAKER; SINKULA, 2005; AUTAHEME-GIMA, 1995; HURLEY; HULT, 1998; HAN; KIM; SIRIVASTAVA, 1998) também evidenciam a OM como uma forma de aprendizagem, destacando a inovação em produtos e serviços como o resultado da conexão entre a organização e o mercado. Para estes autores, a partir do momento que a organização se volta às necessidades dos clientes, em um ambiente com alguma turbulência e intensidade competitiva, tem a oportunidade de entender as necessidades expressas e latentes dos consumidores, antecipando as ações futuras para manter a vantagem competitiva. (DAY, 1994b; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Levando em conta as várias definições, OM pode ser entendida como uma capacidade de marketing que transcende as fronteiras organizacionais do departamento de marketing (DAY 1994b; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). Em síntese, OM representa uma vantagem *know what* (saber o quê) que orienta os gestores a selecionar e combinar os recursos para assim ser capaz de corresponder às condições do mercado. (SLATER; NARVER, 1995).

Na literatura, existe uma ligação próxima entre OM e capacidades dinâmicas, embora muito estudiosos defendam que OM é necessária, porém insuficiente para a geração de capacidades dinâmicas. (DAY, 2011; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Autores como Menguc e Auh (2006), relatam que OM pode ser transformada em CD quando complementada por outro constructo de reconfiguração, como por

exemplo, a inovatividade. De forma similar, Martelo-Landroguez, Castro, Cepeda-Carrión (2011) sugerem que a aprendizagem organizacional complementa a OM, auxiliando-a a renovar sua base de recursos e capacidades.

Além disso, a distinção entre OM responsiva e OM proativa (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004) pode melhorar o entendimento sobre como e quando a OM age como uma capacidade dinâmica. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014).

Narver, Slater e McLachlan (2004) afirmam que, a fim de criar e manter vantagem competitiva sustentável, uma organização deve aumentar sua OM proativa constantemente. Existem, entretanto, outros estudos empíricos que apoiam esta conclusão e enfatizam que satisfazer as necessidades latentes dos clientes requer foco em conhecimento de mercado exploratório e estilo de aprendizagem gerativa (BAKER; SINKULA, 2007), em vez da tendência de aprendizagem adaptativa para geralmente associada à OM responsiva sensível. (BAKER; SINKULA, 2007; WANG; HU; HU, 2013).

Na verdade, um resultado impróprio de uma forte OM responsiva, a qual gera aprendizado adaptativo, pode ser a transformação das capacidades centrais das empresas e “capacidades centrais muito rígidas”. OM proativa, por sua vez, ajuda a renovar recursos e redefinir negócios em mercados dinâmicos. (SLATER; NARVER, 1995).

De acordo com o estudo de Tsai, Chou e Kuo (2008), em ambientes turbulentos de negócios, onde dinamicidade das empresas é uma capacidade crítica para a sobrevivência, a OM proativa é a maneira mais eficaz para enfrentar esses mercados.

Com base na profunda revisão teórica das capacidades dinâmicas, CDM e OM, Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014) afirmam que certas condições engatilham a OM como uma capacidade dinâmica. Mesmo que alguns pesquisadores argumentam que OM não é essencialmente “dinâmica” (DAY, 2011) e deverá ser complementada com outras capacidades organizacionais, como a inovação e aprendizagem, a literatura confirma que só a OM proativa cumpre os requisitos postuladas pela visão das capacidades dinâmicas. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014).

Assim, seguindo os critérios da (FIGURA 5), uma vez que as condições sejam cumpridas, OM pode ser caracterizada como uma CDM. Sendo tais critérios:

(a) OM é visto como um ativo de marketing; (b) o envolvimento do departamento de marketing é essencial para desenvolver e renovar os recursos e capacidades da empresa; (c) OM visa especialmente a absorção, criação e disseminação do conhecimento de mercado; e (d) OM implica em coordenação interfuncional dentro da organização.

Tendo como base aspectos de aprendizagem de mercado e aprendizagem organizacional, o conceito de capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa adotado neste estudo é o proposto por Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014). Por se tratar de um conceito amplo dentro da visão das capacidades dinâmicas, nesta dissertação, optou-se por analisar uma capacidade dinâmica de marketing específica, de modo a dar profundidade teórica ao estudo. A capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa (OMP) foi escolhida, pois, mesmo sendo a OM um constructo amplamente consolidado, tanto na literatura de estratégia como na de marketing, existem poucos estudos que a abordam como capacidade dinâmica.

## 2.3 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Thompson (1965) apresenta o conceito inovação de maneira ampla e afirma que inovação envolve a implementação de novas ideias, produtos ou processos. O autor define inovação como a “generalização, aceitação, e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços”. (THOMPSON, 1965, p.2).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) define inovação como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características, abrangendo especificações técnicas, de componentes, de materiais, de *softwares* incorporados e de facilidade de uso.

Entretanto, foi Schumpeter (1934) um dos primeiros autores a falar sobre inovação. Em seu trabalho o autor classifica os sistemas econômicos como estático e em desenvolvimento, sendo que a diferença está na presença da inovação. No sistema estático o crescimento econômico acontece com o aumento das quantidades produzidas. Já no sistema em desenvolvimento o crescimento econômico só ocorre quando há uma mudança importante na estrutura do sistema, só ocorre quando existe inovação.

Mais tarde, Schumpeter (2005) classifica inovação como inovações “radicais”, aquelas criam rupturas mais intensas, e inovações “incrementais”, aquelas que dão continuidade ao processo de mudança. O autor ainda propõe uma lista de cinco tipos de inovação: a) *inovação de produto*, quando se introduz um novo bem ou se desenvolvem melhorias em um bem; b) *inovação de processo*, quando se criam novos métodos de produção mais eficientes; c) *inovação de mercado*, quando se desenvolve um novo grupo de consumidores para um setor específico; d) *inovação de matéria-prima*, quando a empresa passa a utilizar como insumo uma nova fonte de matéria-prima, mesmo que essa fonte já exista previamente; e) *inovação organizacional*, quando ocorrem mudanças técnicas e administrativas que culminam em mudanças estruturais na organização de uma empresa.

Para Schumpeter (2005) empresas inovadoras são empresas pioneiras, pois obtém vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Porém, o autor destaca que a tal vantagem competitiva tende a acabar na medida em que a inovação é difundida no mercado. De maneira aleatória, alguns agentes econômicos, ditos empreendedores ou inovadores, irão inovar sob uma das cinco formas identificadas caracterizando o processo que Schumpeter chamou de “destruição criativa”, isto é, um processo contínuo de “destruir” a ordem existente para criar um novo valor. (SCHUMPETER, 2005).

Inovação tem sido reconhecida como uma das principais fontes de vantagem competitiva nas empresas (SCHUMPETER, 1934), inclusive nos setores de serviços, os quais têm conduzido grande crescimento e dinamismo ao longo dos últimos anos em termos de atividade econômica. (MCDERMOTT; PRAJOGO, 2011).

Contudo, é importante destacar que inovação em serviços é diferente de inovação em produtos (manufatura), essencialmente porque os serviços são caracterizados por serem intangíveis, heterogêneos, perecíveis, aumentam a interatividade com o cliente, e sua produção e consumo são simultâneos. (LOVELOCK, 1983; RANDHAWA; SCERRI, 2015, SAMPSON; SPRING, 2012).

A intangibilidade dos serviços torna a inovação em serviços relativamente difícil de proteger-se de imitações por meio de patentes, e seu desempenho é avaliado com base na percepção do usuário. (TROTT, 2012; MILES, 2005). Assim, inovações em serviço são geralmente testadas no mercado real e não em laboratórios de P&D. (RANDHAWA; SCERRI, 2015).



De acordo com Randhawa e Scerri (2015) a heterogeneidade dos serviços significa que as atividades inovadoras de serviços devem ser adaptadas a diferentes contextos, o que exige uma abordagem mais dinâmica quando comparada à inovação de produtos. Algumas empresas de serviços, como por exemplo, restaurantes de *fast food*, utilizaram inovações tecnológicas de interface com o cliente para reduzir a heterogeneidade e alcançar a padronização dos processos. (RANDHAWA; SCERRI, 2015).

Serviços são perecíveis (LOVELOCK, 1983), isto significa que não podem ser armazenados e revendidos como produtos tangíveis. A inovação em serviços também envolve tecnologia e processos para gerenciar melhor a demanda e planejar a capacidade. (TROTT, 2012).

Outra característica importante é que serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente, tornando mais difícil distinguir entre inovação de serviço tipo produto, aquele que é produzido, entregue e consumido, e inovação de serviço tipo processo, que se refere a como o serviço/produto é produzido, entregue e consumido. (BESSANT; TIDD, 2007; TROTT, 2012).

O processo de inovação em serviços envolve um alto grau de interatividade entre o prestador do serviço e o cliente (RANDHAWA; SCERRI, 2015). Portanto, as inovações em serviços podem focar tanto nessas interações como no processo do serviço, que é denominado como "servuction" na literatura de inovação de serviço. (MILES, 2005; RANDHAWA; SCERRI, 2015).

A natureza intangível dos serviços, em relação aos produtos, torna essa "troca" entre clientes e fornecedores mais abertas e colaborativas, ainda mais difíceis de gerenciar. (RANDHAWA; SCERRI, 2015). Os autores salientam que pesquisas sobre serviços (VARGO; LUSCH, 2004, 2008; LUSCH; VARGO, 2014) focam nos aspectos de rede e interatividade da inovação, estudando configurações de co-criação de valor com pessoas, tecnologia, compartilhamento de informações e propostas de valor - como base para a inovação sistemática de serviços.

Um aspecto importante a ser considerado é a Lógica Dominante de Serviços (LDS). (VARGO; LUSCH, 2004, 2008). Com base nas noções de foco em serviços e co-criação de valor entre uma rede inter-relacionada de fornecedores e clientes, a LDS é vista como uma perspectiva útil no entendimento da inovação em serviços em todos os sistemas de serviços. (RANDHAWA; SCERRI, 2015). De acordo com Vargo e Lusch (2004), na LDS o serviço é mais do que apenas o suporte ao produto, os

autores destacam que a mais relevante premissa da LDS é que o consumidor exerce o papel de “co-criador de valor”.

Vargo e Morgan (2005) explicam que produtos são de natureza tangível no sentido físico, porém, os consumidores compram os serviços que os produtos desempenham para eles, bem como outros intangíveis, como a garantia de uma marca. Isto significa, de acordo com a LDS, que os consumidores demandam e investem em benefícios e valores, e não meramente em objetos físicos. (VARGO; MORGAN, 2005).

O (QUADRO 8) apresenta as premissas fundamentais (PF) e os axiomas derivados delas na perspectiva da LDS.

QUADRO 8 – DESENVOLVIMENTO DAS PREMISSAS FUNDAMENTAIS E AXIOMAS NA PERSPECTIVA DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS.

(continua)

Premissas Fundamentais	2004	2008	2016
FP 1	A aplicação de competências e conhecimentos especializados é a unidade fundamental de troca.	Serviço é a base fundamental de troca.	Não mudou AXIOMA
FP 2	A troca indireta mascara a unidade fundamental de troca.	Trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca.	Não mudou
FP 3	Os produtos são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços.	Não mudou	Não mudou
FP 4	O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Os recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Os recursos operantes são a fonte fundamental do benefício estratégico.
FP 5	Todas as economias são economias de serviços.	Não mudou	Não mudou
FP 6	O cliente é sempre co-produtos.	O cliente é sempre co-criador de valor.	O valor é co-criado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário. AXIOMA
FP 7	A empresa só pode fazer proposições de valor.	A empresa não pode entregar valor, só pode oferecer propostas de valor.	Os atores não podem entregar valor, mas podem participar da criação e oferta de propostas de valor.
FP 8	Visão centrada em serviço é orientada para o cliente e relacional.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada ao beneficiário e relacional.

QUADRO 8 – DESENVOLVIMENTO DAS PREMISSAS FUNDAMENTAIS E AXIOMAS NA PERSPECTIVA DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS.

(continuação)

Premissas Fundamentais	2004	2008	2016
FP 9		Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos.	Não mudou AXIOMA
FP 10		O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Não mudou AXIOMA
FP 11			A co-criação de valores é coordenada através de instituições e arranjos institucionais gerados por atores.

FONTE: VARGO; LUSCH (2016)

A LDS conceitua serviço (no singular) como um processo de uso dos recursos (ex., conhecimento) para benefício de alguém, diferentemente do conceito mais tradicional de serviços (geralmente plural) que é tido como uma unidade de produção (ou seja, um produto intangível). (VARGO; LUSCH, 2016). A integração de recursos, atividades de troca de serviços e a coordenação para criação de valor mútuo estabelece *ecossistemas de serviços*, que são sistemas auto ajustáveis de integração entre atores envolvidos conectados por uma lógica (ou arranjo) institucional compartilhado e criação de valor mútuo. (LUSCH; VARGO, 2014).

Os autores destacam que instituição é diferente de organização, isto é, a instituição refere-se às “regras do jogo” e a organização refere-se aos “jogadores”. (VARGO; LUSCH, 2016). Vargo e Lusch (2016) explicam que instituição pode ser de várias formas. Por exemplo, podem ser em forma de leis formais, em forma de normas sociais tais como significados simbólicos, ou qualquer outra rotina que forneça um atalho para a cognição, comunicação e julgamento. Essas instituições desempenham um papel importante na LDS, pois permitem que os atores atinjam um nível cada vez maior de troca de serviços, co-criação de valor e restrições cognitivas. De fato, quanto mais atores partilham uma instituição, maior o potencial benefício de coordenação para todos os atores. (VARGO; LUSCH, 2016).

Vargo e Lusch (2016) atualizaram as premissas da LDS (VARGO; LUSCH, 2004, 2008) reconhecendo o papel central das instituições e dos arranjos institucionais no resultado do comportamento cooperativo e coordenado entre os

atores em um ecossistema de serviços em evolução. O (QUADRO 9) apresenta os axiomas propostos por Vargo e Lusch (2016).

QUADRO 9 – AXIOMAS DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS.

Axioma	Descrição
Axioma 1 / FP 1	Serviço é a base fundamental de troca
Axioma 2 / FP 6	O valor é co-criado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário.
Axioma 3 / FP 9	Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos.
Axioma 4 / FP 10	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.
Axioma 5 / FP 11	A co-criação de valores é coordenada através de instituições e arranjos institucionais gerados por atores.

FONTE: VARGO; LUSCH (2016)

Outro aspecto importante diz respeito à tecnologia. Lusch e Vargo (2014) salientam que a tecnologia da informação desempenha um papel central na formação e funcionamento dos ecossistemas de serviços. Isso se aplica também na inovação em serviços, à medida que os recursos (informação, habilidades e conhecimento) são combinados e trocados de maneiras diferentes criando valor para os atores envolvidos nas trocas. (BARRETT et al., 2015).

É relevante ressaltar que o setor dos serviços abrange uma grande variedade de atividades e mercados variando desde serviços ao consumidor tais como hotéis e bancos até serviços empresariais como tecnologia da informação (TI) e contabilidade, e serviços do setor público como saúde e educação. (RANDHAWA; SCERRI, 2015).

Randawa e Scerri (2015) afirmam que o uso da tecnologia é igualmente diverso. Serviços pessoais como cabeleireiro utilizam tecnologias básicas, enquanto serviços financeiros são mais sofisticados em conhecimento e TI. Como resultado desta diversidade, a inovação em serviços envolve transformação em uma variedade de aspectos que vão desde como o serviço é projetado e desenvolvido até a forma como ele é entregue e gerenciado. (MILES, 2005; TROTT, 2012).

A inovação em serviços pode ser considerada uma “mescla” de inovação de produtos, ou seja, "a introdução de um novo produto, ou uma mudança em um produto existente" e o processo de inovação, ou seja, "a introdução de um novo processo para fabricar ou entregar bens e serviços". (GREENHALGH; ROGERS 2007, p. 4).

Seguindo a mesma lógica, Agarwal e Selen (2011, p.172) conceituam a inovação em serviços como uma "oferta elevada de serviço" que é feita de uma "nova interface com o cliente; e/ou m novo sistema de entrega de serviços; e/ou uma nova arquitetura organizacional ou proposta de marketing; e/ou melhoria da produtividade e do desempenho através da gestão dos recursos humanos", destacando ainda seus aspectos multidimensionais.

Em relação à inovação nos empreendimentos gastronômicos, em geral se dão em forma de inovações em serviços, que normalmente são caracterizadas pela inovação não tecnológica. (PANTANO, 2014). Mesmo assim, o varejo de serviços costuma terceirizar produtos tecnológicos para melhorar o atendimento ao cliente. Os empreendimentos gastronômicos podem, por exemplo, utilizar tecnologias de autoatendimento em suas lojas, criar de lojas virtuais e aplicativos móveis para aumentar a interação com o cliente. (PANTANO, 2014). Outros exemplos de inovação podem ser inovação no *layout da loja*, na forma de servir as refeições e no atendimento.

Em suma, o desafio para cada negócio gastronômico investigado nesta dissertação é melhorar constantemente a sua capacidade em aprender de forma mais eficaz e eficiente sobre as especificidades e oferecer soluções superiores para atender as necessidades expressas e latentes de seus clientes-alvo. (NARVER; SLATER; MCLACHLAN, 2004).

### 2.3.1 Tipologia de Inovação em Serviços: *Exploration* e *Exploitation*

Diversos autores propuseram diferentes tipologias de inovação em serviços. (AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; GOURANIS, 2001; BRETANI, 2001). Um dos critérios utilizados como base para o estabelecimento das tipologias é o grau de radicalidade da inovação. Por exemplo, Avlonitis, Papastathopoulou, Gounaris (2001) classificam inovação em serviços em seis tipos diferentes: novos serviços para o mercado, serviços novos para a empresa, novos processos de entrega, modificações de serviços, extensões de linha de serviço e reposicionamento de serviços. Essa tipologia reflete um *continuum* da inovação, desde inovação descontínua (radical) até inovação contínua (incremental). (BRETANI, 2001). A inovação radical é fundamentalmente diferente da inovação incremental. (MCDERMOTT; PRAJOGO, 2011).

O estudo de March (1991) sobre inovação *exploration* e *exploitation* discute a importância dos dois tipos de inovação para a viabilidade em longo prazo das empresas. As definições de inovação *exploration* e *exploitation* têm sido amplamente encontradas na literatura. (MARCH, 1991; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006; UOTILA et al., 2009).

A inovação *exploration* está associada a mudanças radicais das ofertas existentes. Isto é, refere-se a novos produtos ou serviços, criando novos mercados e identificando necessidades de clientes e mercados emergentes. A inovação *exploitation* está associada a modificações nas linhas de produtos e serviços existentes. O conhecimento é para melhorar as ofertas de produtos/serviços existentes e satisfazer os clientes atuais. (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006).

A inovação *exploration*, por outro lado, relaciona-se com a busca de novas oportunidades e possui espírito de invenção e experimentação. (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006). Claramente, a diferença entre a inovação *exploration* e *exploitation* é reflexo daquela entre inovação descontínua (radical) e contínua (incremental). (TUSHMAN; SMITH, 2002; SHUMPETER, 2005; BRETANI, 2001).

Existem na literatura cada vez mais argumentos que sugerem que as empresas precisam de inovação *exploration* e *exploitation* para ter sucesso em longo prazo. (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006). O conceito de ambidestria organizacional (TUSHMAN; O'REILLY, 1996) defende que, ao invés de enfatizar um tipo de inovação à custa do outro, é necessário um equilíbrio entre as duas abordagens. Isto porque uma excessiva dependência da *exploration* sem níveis complementares de *exploitation* pode levar a uma "armadilha de falhas", colocando um "dreno" nos recursos da organização sem nenhuma recompensa financeira imediata à vista. O inverso também é verdadeiro, isto é, uma dependência excessiva da *exploitation* sem algum nível de *exploration* pode conduzir a empresa em uma "armadilha do sucesso", que leva as empresas a concentrar-se unicamente em retornos a curto prazo, ignorando os resultados derivados da *exploration*. (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006; MCDERMOTT; PRAJOGO, 2011).

Entretanto, há também um contra-argumento que sugere que ambidestria não é amplamente viável para a maioria das empresas. March (1991), mesmo reconhecendo a importância de prosseguir com inovação *exploration* e *exploitation* para sustentar o desempenho em longo prazo, sugere fortemente que os dois são

essencialmente incompatíveis. O autor argumenta que cada tipo de inovação vai competir por recursos organizacionais limitados, assim, sugere que as inovações *exploration* e *exploitation* devem ser consideradas como dois contrastes de um *continuum*. (MARCH, 1991).

A Inovação tem sido relacionada ao tamanho da empresa em diversos estudos (SHUMPETER, 1934; DAMANPOUR, 1992; OKE, 2007), o que tem gerado grande controvérsia na literatura. (STOCK; GREIS; FISCHER, 2002). Schumpeter (1934) associou a inovação com grandes empresas com poder de monopólio. Segundo este autor, o tamanho é considerado positivamente relacionado com a inovação radical porque as empresas maiores têm a capacidade de empregar uma equipe maior de P&D, o que, por sua vez, permite à empresa gerar e acumular um maior estoque de conhecimento e capacidades tecnológicas. (MCDERMOTT; PRAJOGO, 2011).

Entretanto, há argumentos de que as empresas menores têm maiores vantagens na inovação. Pequenas empresas podem ser mais flexíveis, ágeis e mais capazes de se adaptar rapidamente a mudanças. (KANTER, 1985).

Mesmo não havendo consenso sobre esta discussão, MacDermott e Prajogo (2011) afirmam que a visão geral é inclinada para o efeito positivo entre tamanho e inovação. Os autores questionam se esse efeito é válido para os setores de serviços da mesma forma que na indústria de transformação. Damanpour (1992) descobriu em sua meta-análise que o tamanho da empresa tem uma relação positiva com a inovação, porém esta relação existe mais entre as empresas de manufatura do que com as empresas de serviços.

A relação entre inovação e tamanho torna-se mais delicada quando se considera o grau de radicalidade da inovação. Grandes empresas podem acessar recursos-chave e serem capazes de assumir inovações radicais, que muitas vezes exige investimentos de capital para instalações, equipamentos, marketing e promoções em comparação com as pequenas empresas. (ETTLIE; RUBENSTEIN, 1987). Além disso, Dewar e Dutton (1986) descobriram que o tamanho está particularmente relacionado à inovação radical, o que significa que as grandes empresas teriam maior propensão a adotar inovações radicais ou de *exploration*. O estudo de Oke, Burke e Myers (2007) constatou que as PME de manufatura se concentram muito mais na inovação incremental do que na inovação radical. Porém, vale lembrar que os estudos acima referidos têm como objeto de análise

principalmente as empresas de manufatura, que podem não ser necessariamente aplicadas no contexto do serviço. (OKE; BURKE; MYERS, 2007; MCDERMOTT; PRAJOGO, 2011).

Entretanto, como observado anteriormente, a pesquisa sobre inovação em serviços possui características diferentes do que em ambientes de manufatura. Levando em conta que serviços são intangíveis, heterogêneos, perecíveis e simultâneos em sua produção e consumo (LOVELOCK, 1983), o conceito adotado nesta dissertação é de que a inovação em serviços é uma "oferta elevada de serviço" a qual é feita de uma "nova interface com o cliente, e/ou um novo sistema de entrega de serviços, e/ou nova arquitetura organizacional ou proposta de marketing, e/ou uma melhoria da produtividade e do desempenho através da gestão dos recursos humanos". (ARGWAL; SELEN, 2011). Tomando como base teórica o conceito ambidestria organizacional (MARCH, 1991), adotou-se, também, a classificação inovação *exploration* (radical) e inovação *exploitation* (incremental).

## 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Desempenho organizacional tem sido considerado um constructo multidimensional (LUMPKIN; DESS, 1996; VORHIES; MORGAN, 2005; RAUCH et al. 2009), pois a atividade empreendedora pode, às vezes, levar a um resultado favorável em uma dimensão de desempenho e desfavorável em outra (LUMPKIN; DESS, 1996). Portanto, pesquisas que consideram apenas uma ou poucas dimensões do desempenho, podem levar a uma construção enganosa da teoria. (LUMPKIN; DESS, 1996).

Vorhies e Morgan (2005) definem desempenho como o atingimento das metas e objetivos anteriormente definidos pela organização. Complementam ainda que tal desempenho é conduzido pelo nível competitivo existente no mercado no qual a empresa atua. (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, 2012).

Em seu estudo teórico, Morgan (2012) afirma que os pesquisadores e gestores estão interessados em dois aspectos essenciais do desempenho organizacional: o desempenho de produto-mercado e desempenho financeiro. Para o autor desempenho de produto-mercado refere-se às respostas do comportamento de compra dos clientes e as perspectivas no mercado-alvo. Através da criação de uma posição de vantagem, uma oferta de valor será percebida de forma mais



positiva pelos clientes. Por sua vez, essas percepções melhoradas alteraram comportamento de compra de forma favorável para a empresa. (NARVER; SLATER, 1990). Geralmente utilizam-se indicadores como volume de vendas, satisfação do cliente, lealdade, sensibilidade ao preço, crescimento no mercado. Já o desempenho financeiro é visto claramente como um aspecto central do desempenho dos negócios. O sucesso da empresa é definido e medido em termos das variáveis: fluxo de caixa, custos, margem, lucro, retorno sobre o investimento, valor e mercado e ações. (MORGAN, 2012).

Entretanto, é importante considerar como se dá a obtenção das informações (dados) das organizações. Por muitas vezes serem confidenciais, informações financeiras são difíceis de serem obtidas das empresas, existindo formas subjetivas de mensuração as quais podem ser utilizadas sem perder a credibilidades das informações. (DESS; ROBINSON JR, 1984). Em um trabalho comparativo sobre o uso de indicadores objetivos e subjetivos, Perin e Sampaio (1999) estudaram a correlação entre medidas subjetivas e objetivas dos indicadores: retorno sobre ativos, crescimento de vendas e lucratividade. Para os autores, medidas subjetivas são aquelas onde se leva em conta a percepção dos respondentes, e medidas objetivas são aquelas que são mensuradas precisamente por um indicador. Concluíram no estudo que os dados subjetivos podem ser aplicados em estudos acadêmicos, isto é, mesmo derivando da percepção do respondente. (PERIN; SAMPAIO, 1999).

Assim como em diversas áreas da administração, o setor de marketing tem sido cobrado em relação à mensuração dos resultados de suas atividades. Perin e Sampaio (1999) indicam que os gerentes de marketing são cada vez mais pressionados a provar que os investimentos em suas atividades trazem retorno para as organizações, isto é, os autores salientam que o desempenho organizacional é um importante tópico nos estudos de marketing.

Na área do empreendedorismo cooperativo Covin, Green e Slevin (2006) examinaram o efeito moderador de três variáveis do processo estratégico: tomada de decisão participativa; modo de formação da estratégia; e aprendizagem a partir de falhas, na relação entre OE e taxa de crescimento de vendas. A taxa de crescimento de vendas é a variável de desempenho porque um OE é, essencialmente, uma orientação de crescimento. (LUMPKIN; DESS, 1996). Sua eficácia é medida usando critérios que refletem o sucesso de uma empresa ao

traduzir oportunidades empresariais em trajetórias de crescimento. (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

Enquanto a “melhora no desempenho” pode ser definida por meio de diversos critérios, Covin e Slevin (1991) propuseram em seu estudo teórico um critério financeiro, argumentando que o desempenho econômico da empresa é geralmente reconhecido por ter duas dimensões primárias: o crescimento e a lucratividade. Tal critério financeiro implica quem questões como, por exemplo, a taxa de crescimento das vendas, retorno sobre os ativos e lucratividade sobre as vendas. Para os autores, taxas favoráveis destes critérios devem ser consideradas a razão chave pela qual as empresas se engajam em um comportamento empreendedor. (COVIN; SLEVIN, 1991).

Zahra e Covin (1995) realizaram um estudo longitudinal sobre empreendedorismo corporativo e seu impacto no desempenho financeiro da empresa tendo como moderador dessa relação a hostilidade do ambiente. O estudo se deu ao longo de um período de sete anos (1983 - 1990) e a amostra foi composta por 24 empresas manufatureiras de médio porte de setores diversos. Utilizando como indicadores de desempenho o retorno sobre os ativos (ROA), que é o ganho total dividido pelo total de ativos, e o retorno sobre as vendas (ROA), que é medido pelo ganho total dividido pelas vendas total, seus achados apontam que empresas com OE têm um resultado positivo no desempenho organizacional.

Vidal e Chiva (2013) também investigaram a relação da OE e o desempenho organizacional em empresas do setor de cerâmica da Itália e Espanha. Os aspectos de desempenho analisados por estes autores foram crescimento e lucratividade. Os achados indicam que o desempenho de inovação media completamente a relação OE e desempenho, apontando não haver efeito direto entre OE e desempenho organizacional.

Estudos sobre inovação e desempenho organizacional também são amplamente encontrados na literatura. Por exemplo, McDermott e Prajogo (2011) examinaram a relação entre inovação em serviços *exploration* e *exploitation* e desempenho em pequenas e médias empresas de serviços pertencentes a diversos setores na Austrália, verificando também a influência do tamanho da empresa nesta relação. Os resultados mostraram que, controlada pelo tamanho, nenhuma das orientações para inovação (*exploration* e *exploitation*) mostra relações significativas e diretas com o desempenho das empresas. No entanto, a inovação ambidestra foi

positivamente associada ao desempenho do negócio, indicando uma sinergia entre *exploration* e *exploitation*.

Outro estudo relevante é o trabalho de Kollmann e Stockmann (2014) que examinou o efeito mediador das inovações *exploration* e *exploitation* entre OE e desempenho organizacional. A pesquisa foi aplicada em jovens empresas do setor de TIC (tecnologia da informação e comunicação) da Alemanha. Foram avaliados os critérios de desempenho financeiro e não financeiro, sendo eles vendas, crescimento das vendas, participação de mercado, crescimento de participação de mercado, lucro líquido, fluxo de caixa, retorno sobre o investimento, satisfação do cliente, capacidade de competitividade e viabilidade de crescimento autofinanciado. Os achados indicam que existe a mediação das inovações *exploration* e *exploitation* na relação proposta.

Para Chen, Tsou e Huang (2009) a inovação em serviços é uma forma de ter vantagem em um ambiente altamente competitivo. Estes autores identificaram a orientação para inovação, colaboração de parceiros externos e a capacidade da tecnologia da informação como antecedentes da inovação em serviços e analisaram o impacto desta inovação no desempenho das empresas do setor financeiro de Taiwan. Seus achados sugerem que a inovação em serviços contribui significativamente para o desempenho da empresa.

Pesquisas anteriores têm estudado o desempenho em diferentes perspectivas tais como desempenho financeiro, desempenho da unidade de negócio ou desempenho organizacional. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Chen, Tsou e Huang (2009) afirmam que para mensurar o desempenho de inovação deve-se considerar o desempenho financeiro e não financeiro da empresa. Os autores consideram desempenho financeiro um desempenho com objetivo imediato. Em outras palavras, a inovação na prestação de serviços pode criar melhores lucros e desempenho de vendas. (CHEN; TSOU; HUANG, 2009). Já o desempenho não financeiro é um objetivo de longo prazo que enfatiza a importância de aumentar a fidelidade e atrair novos clientes e aprimorar a imagem e a reputação da empresa (BLAZEVIC; LIEVENS, 2004; CHEN; TSOU; HUANG, 2009). Chen, Tsou e Huang (2009) sugerem que as empresas que implementam a inovação na prestação de serviços têm melhor desempenho não-financeiro.

Nesta dissertação, será adotado o conceito de desempenho organizacional proposto por Vorhies e Morgan (2005) o qual afirma que o desempenho organizacional é o alcance dos objetivos estabelecidos previamente pela empresa.

Consistente com o estudo de Chen, Tsou e Huang (2009), serão avaliadas as dimensões de desempenho financeiro e não financeiro. O desempenho financeiro contempla questões como o crescimento das vendas, rentabilidade, lucratividade e participação de mercado da empresa. Estas questões são relevantes, pois se trata do resultado almejado no planejamento da organização. (CHEN; TSOU; HUANG, 2009). O aumento no volume de vendas tende a melhorar a rentabilidade e lucratividade. A participação de mercado diz respeito à “fatia” detida pela empresa, isto é, a quantidade de mercado dominada pela empresa, e também é um indicador de crescimento. O desempenho não financeiro contempla assuntos como lealdade dos clientes atuais, atração de novos clientes, imagem e reputação da empresa. Este desempenho é, também, de importância vital para a organização. A fidelização do cliente reflete a satisfação com o produto, marca ou serviço oferecido pela empresa. Atrair novos clientes significa conquistar novos consumidores, por meio muitas vezes, da exploração de novos segmentos ou mercados. E, a imagem e a reputação da empresa referem-se à como a organização é conceituada e percebida por todos *stakeholders*.

Na próxima seção, serão discutidas as relações entre os constructos acima analisados e apresentadas as hipóteses de pesquisa.

## 2.5 RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS E HIPÓTESES DE PESQUISA

Na sequência, são explicadas as relações entre os conceitos abordados neste estudo. As hipóteses foram desenvolvidas especialmente com base nos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) e Covin e Slevin (1991) que consideram a orientação empreendedora como essencial para o atingimento dos objetivos organizacionais. A fundamentação das hipóteses também é baseada no conceito de orientação para o mercado proativa, o qual assume neste estudo uma função capacidade dinâmica de marketing. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014). Da mesma forma, hipóteses desta pesquisa fundamentaram-se na literatura de inovação em serviços (MARCH, 1991; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006; CHEN; TSOU; HUANG, 2009), utilizando-se

da classificação de inovação *exploration* (radical) e inovação *exploitation* (incremental). Este estudo supõe dois efeitos indiretos: (a) OMP media a relação entre OE e desempenho organizacional e, (b) OMP media a relação entre OE e inovação em serviços. Assim, a proposta deste estudo é testar o efeito indireto destas relações, bem como o efeito direto da OE no desempenho organizacional e na inovação em serviços. Nas subseções a seguir essas relações são apresentadas.

### 2.5.1 Orientação empreendedora e desempenho organizacional

Rauch et al. (2009) argumentam que em um ambiente de rápidas mudanças onde o ciclo de vida de produtos e negócios é mais curto, a lucratividade decorrente dessas operações é incerta e as empresas precisam constantemente buscar novas oportunidades. Consequentemente, empresas podem obter benefícios ao adotarem uma orientação empreendedora. Para estes autores, os esforços para antecipar a demanda e ter uma posição agressiva na oferta de novos produtos e serviços frequentemente resultam em um maior desempenho. Desta forma, Rauch et al. (2009) concluíram, em seu estudo de meta-análise, que os argumentos teóricos encontrados sugerem que OE leva a um maior desempenho, no entanto, a magnitude dessa relação parece variar entre os estudos.

Alguns trabalhos como os de Covin e Slevin (1986) e Wiklund e Shepherd (2003) afirmam que empresas com alto grau de OE tem desempenho muito acima do que empresas não-empreendedoras. Outros estudos relatam pouca correlação entre OE e desempenho, como por exemplo Lumpkin e Dess (2001) e Zahra (1991), ou ainda, alguns estudiosos como Covin, Slevin e Schultz (1994) e George, Wook e Kahn (2001) não encontraram uma relação significativa entre os constructos. (RAUCH et al., 2009).

Zahra e Covin (1995) afirmam que um grande corpo de literatura sugere que as empresas pioneiras na criação e introdução de novos produtos ou tecnologias, típico de empresas que praticam OE, muitas vezes, obtém um desempenho financeiro superior. (CHANEY; DEVINNEY; WINER, 1991; LENGIK-HALLI, 1992). Empresas pioneiras podem ter como alvo segmentos de mercado *premium*, cobrar preços elevados, controlar o acesso ao mercado por dominar os canais de distribuição, e posicionar seus produtos como o padrão da indústria. Essas ações ajudam as organizações pioneiras a adquirir e manter uma grande participação de

mercado e alcançar a lucratividade. Para os autores, isso não quer dizer que não correm riscos e tem custos elevados, porém, estas empresas muitas vezes devem investir fortemente no desenvolvimento de reconhecimento da marca, na construção de canais de distribuição, e da proteção contra a imitação pelos concorrentes. (ZAHRA; COVIN, 1995).

Uma orientação empreendedora é concebida como a postura estratégica que renova as ofertas de mercado, assume riscos para experimentar novos produtos, serviços e mercados, e é mais proativa do que os rivais em relação a novas oportunidades de mercado. (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Portanto, esta orientação estratégica da empresa direcionada para ser inovativa, proativa e propensa a assumir riscos é considerada um importante impulsionador do desempenho da empresa. (MILLER, 1983).

Com base no que foi discutido sobre a orientação empreendedora e o desempenho nas organizações, e levando em conta a proposta do presente trabalho, tem-se a primeira hipótese:

*H1: A orientação empreendedora tem um efeito direto e positivo no desempenho organizacional.*

#### 2.5.2 Orientação empreendedora e inovação em serviços

Covin e Slevin (1989) afirmam que empresas com uma postura empreendedora são caracterizadas por frequente e extensiva inovação. Wiklund (1999) salienta, ainda, que uma postura estratégica inovadora aumenta as chances de a organização mover-se primeiro (antes que seus concorrentes) e assim identificar novas oportunidades de mercado.

Ademais, de acordo com Miller (1983) a dimensão *inovatividade* da orientação empreendedora sugere a tendência de uma empresa em apoiar novas ideias, novos experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos. (COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996).

Lumpkin e Dess (2001) também criticam a maioria dos estudos de OE por se concentrarem exclusivamente nos aspectos de inovação de produtos, ignorando os aspectos importantes da inovação relacionados a tecnologias e operações e, conseqüentemente ignorando o desenvolvimento de novos métodos avançados de

produção. Com base na VBR, estes autores argumentam que a OE está ligada tanto à refinamentos de recursos existentes referentes à *exploitation* quanto à criação de novos pacotes de recursos referentes à *exploration*. Quando Dess e Lumpkin (2005) discutem o papel da OE no estímulo ao empreendedorismo corporativo, eles sugerem explicitamente as ligações entre OE e a adaptabilidade e OE e o alinhamento como direções de pesquisa futuras. Nesse contexto, a adaptabilidade refere-se à exploração de novas oportunidades de mercado e produtos (*exploration*), enquanto o alinhamento refere-se à exploração dos ativos existentes da empresa (*exploitation*). (DESS; LUMPKIN, 2005).

Consistente com estes argumentos, Brazeal e Herbert (1999) declaram que a atividade empreendedora compreende inerentemente inovações descontínuas (radicais) e também modificações ou aperfeiçoamentos incrementais aos processos existentes. Ao conectar a OE com a inovação organizacional, os autores salientam que mesmo as empresas com alta OE buscam atividades de modificação e refinamento (como por exemplo, economia de custos), embora os recursos organizacionais maiores sejam dedicados às inovações mais radicais. (BRAZEAL; HERBERT, 1999).

Diversos estudos relacionaram OE e inovação. Por exemplo, autores Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera (2011), analisaram o constructo OE com dois modos de inovação: a geração de inovação e a adoção de inovação em empresas espanholas de diversos setores que estavam envolvidas no lançamento de novos produtos. Seus achados relatam que 54% adotam inovações de outras empresas, 7% geram inovações internamente enquanto 39% combinam as duas. Em suma, encontraram efeito positivo da OE tanto na geração de inovação quanto na adoção de inovação. Outro trabalho importante é o artigo de Madhoushi et al. (2011), os quais descobriram que a OE tem um impacto positivo na inovação, seja de forma direta ou indireta, indicando existir um papel mediador do constructo gestão do conhecimento. Os autores salientam que a OE é um ingrediente chave para a inovação das empresas.

Em relação à inovação em serviços, Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy (2013) estudaram o empreendedorismo em serviços (ES) e encontraram relação direta e significativa com a inovação em serviços, considerando ser uma importante fonte de vantagem competitiva.

Baseado nos autores acima mencionados pode-se dizer que independentemente do tipo de inovação ou do método de classificação, a inovação é considerada um fator chave para as empresas orientadas ao empreendedorismo, uma vez que a inovação reflete um meio pelo qual as empresas buscam novas oportunidades. (COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996; ZAHRA; COVIN, 1995). Dessa forma, tem-se a segunda hipótese deste estudo:

*H2: A orientação empreendedora tem um efeito direto e positivo na inovação em serviços.*

### 2.5.3 O efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de OMP nas relações entre OE e desempenho organizacional e OE e inovação em serviços

Lumpkin e Dess (1996) argumentam que a relação entre OE e o desempenho pode ser influenciada por fatores contingenciais de diferentes tipos, sejam eles internos ou externos à empresa. Em relação aos fatores internos da organização, pesquisas recentes concluíram que os recursos e as capacidades da empresa, tanto tangíveis como, por exemplo, recursos financeiros (WIKLUND; SHEPHERD, 2005) quanto intangíveis como, por exemplo, estilos de liderança (ENGELEN et al., 2015), moderam a relação entre OE e desempenho, destacando a importância geral dos recursos e capacidades da empresa para facilitar tal relação. Outros estudos buscaram entender o efeito mediador das capacidades organizacionais na relação entre OE e desempenho organizacional. (MAHMOOD; HANAFI, 2013; VIDAL; CHIVA, 2013; MANSOORI, et al., 2013; PATRONO; MAHMOOD, 2015).

A ideia sobre o porquê de recursos e capacidades internos serem importantes para a relação entre OE e desempenho é baseado na VBR. (BARNEY, 1991). De acordo com essa visão, as empresas possuem pacotes de recursos que são heterogêneos entre as empresas, e que persistem ao longo do tempo fornecendo a base para o desempenho organizacional. (BARNEY, 1991).

O paradigma do "ajuste estratégico" da literatura de gestão estratégica afirma, segundo Engelen et al. (2014), que para cada postura estratégica (como a orientação empreendedora), há um conjunto de recursos e capacidades organizacionais que facilitam os efeitos da postura estratégica. Isto significa que as



empresas devem alocar seus investimentos em recursos e capacidades compatíveis com a sua orientação estratégica. (TEECE, 2012).

Em relação às capacidades organizacionais, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas são mais valiosas em ambientes dinâmicos, sendo que, tais ambientes caracterizam-se pela mudança constante das necessidades dos clientes ou rápidos desenvolvimentos tecnológicos. (ENGELEN et al., 2014). Nesses ambientes, a capacidade de aprender com o mercado gerando novas informações, disseminando essas informações internamente nas organizações e a capacidade de responder tais mudanças ao mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990) parecem particularmente importantes para empresas empreendedoras. No entendimento de Covin e Lumpkin (2011), capacidades dinâmicas são o meio chave para a ligação entre OE e a empresa na exploração de oportunidades e desempenho subsequente.

Sob a perspectiva do marketing, Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014) argumentam que os recursos e capacidades de marketing têm grande potencial para coletar novos conhecimentos de mercado e disseminá-los em toda a organização. Os autores destacam a orientação para o mercado proativa como sendo uma capacidade dinâmica de marketing. Com base na premissa de que a orientação para o mercado é por definição uma capacidade dinâmica de aprendizagem de mercado (SILKOSET, 2009), estes autores enfatizam a OM proativa, a qual tem como principal característica a tentativa de entender as necessidades latentes os clientes, como uma capacidade crucial para traduzir esforços estratégicos em desempenho organizacional.

Empresas empreendedoras são tipicamente mais bem-sucedidas do que as empresas não-empreendedoras. (LUMPKIN; DESS, 1996). Isto significa que um alto grau de orientação para o mercado permite que as empresas aprendam sobre clientes, concorrentes, canais de distribuição, e todo o ambiente de negócios, permitindo a previsão de mudanças futuras. (MORGAN, 2012; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Para Jantunen et al. (2005) um alto nível de OE fornece à empresa a capacidade de reconhecer oportunidades numa fase inicial, e dessa forma criar oportunidades através de suas ações. A fim de aproveitar essas oportunidades, muitas vezes as empresas também precisam, além da capacidade de adquirir novas informações de mercado, ter a capacidade de disseminar internamente essas

informações, de forma a gerar aprendizagem organizacional (SINKULA, 1994), para posteriormente ter a capacidade de responder às rápidas mudanças de mercado.

Com base nos estudos acima mencionados que encontraram relação positiva da influência das capacidades internas na relação entre OE e desempenho organizacional, torna-se possível afirmar que a capacidade dinâmica de marketing de OMP poderá influenciar indiretamente e de forma positiva o desempenho organizacional, assumindo um papel mediador nesta relação. Tem-se, então, o primeiro enfoque da terceira hipótese deste estudo.

*H3a: A capacidade dinâmica de marketing de OMP atua como uma variável mediadora na relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional*

Como mencionado anteriormente, empresas com uma OE são caracterizadas por frequente e extensiva inovação. (COVIN; SLEVIN, 1989). Consistente com essa declaração, Mansoori et al. (2013) afirmam que a OE desempenha um importante papel nas atividades orientadas para o mercado e também é de suma importância para o desenvolvimento de novos serviços e produtos.

Em relação a OE e inovação, os autores Lumpkin e Dess (2001), tomam como base a VBR e observam que OE está ligada tanto aos aprimoramentos dos recursos existentes na empresa (*exploitation*) quanto à criação de novos recursos (*exploration*). Também, os autores Brazeal e Herbert (1999) salientam que a atividade empreendedora compreende inovações descontínuas (radicais) e aperfeiçoamentos incrementais aos processos existentes.

Contudo, vale ressaltar que a inovação em serviços é diferente de inovação em produtos (manufatura), essencialmente porque os serviços são caracterizados por serem intangíveis, heterogêneos, perecíveis, aumentam a interatividade com o cliente, e sua produção e consumo são simultâneos. (LOVELOCK, 1983; RANDHAWA; SCERRI, 2015; SAMPSON; SPRING, 2012). Porém, mesmo possuindo tais peculiaridades, a inovação em serviços também se enquadra no conceito de *exploration* e *exploitation*. (CHEN; TSOU; HUANG, 2009).

Ainda sobre as particularidades da inovação em serviços, há na literatura argumentos a favor e contra sobre a existência de vantagens competitivas nas

empresas de serviços. (SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2013). Alguns autores argumentam que serviços são fáceis de serem copiados e difíceis de serem patenteados. (SAMPSON; SPRING, 2012; RANDHAWA; SCERRI, 2015). Porém, aqueles que argumentam a favor observam que a pedra angular do desempenho em longo prazo está nas capacidades ou competências essenciais que são identificadas, construídas e nutridas pela empresa. (GRANT, 1996).

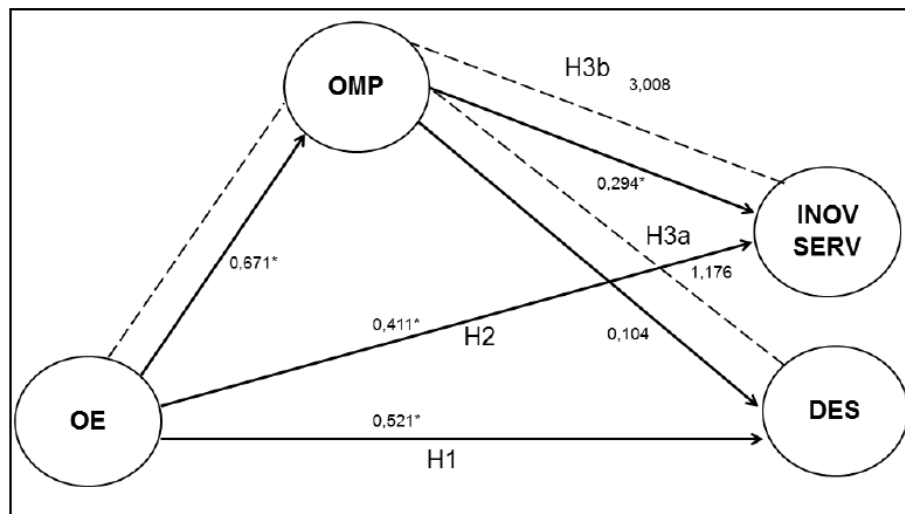
Vários estudos na literatura de inovação em serviços apoiam a visão baseada em capacidades (AGARWAL; SELEN, 2011; CHEN; TSOU; HUANG, 2009), sendo que esta perspectiva sugere que uma empresa pode obter vantagem competitiva através das diferentes capacidades que possui. (DAY, 1994a; GRANT, 1991). Corroborando com estas afirmações, Covin e Slevin (1991) declaram que as capacidades organizacionais podem contribuir para transformar uma postura empreendedora em efetivas práticas de gestão.

Apoiado nas declarações acima descritas que sugerem uma relação positiva da influência das capacidades organizacionais na relação entre OE e inovação em serviços, torna-se possível afirmar que a capacidade dinâmica de marketing de OMP poderá influenciar indiretamente e de forma positiva a inovação em serviços, assumindo um papel mediador nesta relação. Dessa forma, tem-se o segundo enfoque da terceira hipótese deste estudo.

*H3b: A capacidade dinâmica de marketing de OMP media a relação entre orientação empreendedora e inovação em serviços.*

A (FIGURA 6) apresenta o modelo teórico proposto neste estudo, bem como a exposição das relações entre as variáveis e as hipóteses de pesquisa.

FIGURA 6 – MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES



FONTE: A autora (2016).

Os principais estudos relacionados aos constructos analisados nesse estudo são apresentados no (QUADRO 10).

QUADRO 10 – ESTUDOS RELACIONADOS À OE, CAPACIDADES DE MARKETING, INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.

(continua)

Autores	Constructos	Objetivo	Resultados
Covin, Green e Slevin (2006)	OE, Taxa de crescimento de vendas. Variáveis do processo estratégico: Tomada de decisão participativa; Modo de formação da estratégia; Aprendizagem a partir de falhas.	Examinar o efeito moderador das três variáveis do processo estratégico na relação entre OE e taxa de crescimento de vendas.	OE impacta positivamente na taxa de crescimento de vendas. Existe a moderação.
Madoushi et al. (2011)	OE, Inovação e Gestão do conhecimento.	Analisar o efeito mediador da gestão do conhecimento na relação entre OE e inovação.	Pequenas e médias empresas iranianas de manufatura. O resultado do estudo demonstrou que a OE tem um impacto positivo na inovação, seja de forma direta ou indireta, indicando existir um papel mediador da gestão do conhecimento.
Pérez-Cabañero et al. (2012)	Capacidades de marketing e Desempenho financeiro	Compreender o impacto de diferentes capacidades de marketing sobre várias medidas de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas familiares.	Os resultados demonstram a importância das capacidades de marketing no alcance dos objetivos financeiros.

(continuação)

Autores	Constructos	Objetivo	Resultados
Protogerou, Caloghirou e Lioukas (2012)	Capacidade dinâmica, Desempenho organizacional, Capacidade de marketing e Capacidade tecnológica.	Examinar o efeito mediador da capacidade de marketing e da capacidade tecnológica na relação entre capacidade dinâmica e desempenho organizacional.	As capacidades operacionais mediam completamente a relação, e declaram que isto ocorre porque as capacidades dinâmicas são capacidades de ordem superior, ou seja, são ferramentas que moldam as capacidades operacionais.
Vidal e Chiva (2013)	OE, Aprendizagem organizacional, Desempenho organizacional e Desempenho de inovação.	Verificar o efeito mediador da aprendizagem organizacional na relação entre OE e desempenho de inovação. Verificar o efeito mediador do desempenho de inovação na relação entre OE e desempenho organizacional.	O estudo foi aplicado em empresas do setor de cerâmica da Itália e Espanha e, como resultado, descobriram que a aprendizagem organizacional media parcialmente a relação entre OE e desempenho de inovação, e o desempenho de inovação media completamente a relação OE e desempenho organizacional.
Mansoori et al. (2013)	OE, Capacidades de marketing, Capacidade de inovação e Vantagem competitiva sustentável.	Examinar o efeito mediador da capacidade de marketing e da capacidade de inovação na relação entre OE e vantagem competitiva sustentável.	As empresas precisam desenvolver sua capacidade de marketing (serviço ao cliente, vendas, análise de mercado e diferenciação em produtos) e sua capacidade de inovação (de produto, processo e organizacionais) para alcançar desempenho (vantagem competitiva sustentável).
Salunke, Weerawardena e McColl-Keneddy (2013)	Empreendedorismo de serviço (ES), Vantagem competitiva sustentável, Capacidade de inovação interativa e Capacidade de inovação de suporte.	Verificar o efeito mediador das capacidades de inovação interativa e inovação de suporte na relação entre ES e vantagem competitiva sustentável.	Há relação positiva entre os constructos analisados.
Kollmann e Stockmann (2014)	OE, Desempenho organizacional e Inovação <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	Examinar o efeito mediador das inovações <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> entre OE e desempenho organizacional,	O estudo foi aplicado em empresas jovens e pequenas envolvidas no lançamento de novo produtos.

FONTE: A autora (2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que foram seguidos para responder o seguinte problema de pesquisa: Qual é o efeito mediador da capacidade de orientação para o mercado proativa na relação entre orientação empreendedora, desempenho e inovação em serviços?

Primeiro, são apresentadas as hipóteses de pesquisa e, na sequência a definição dos termos, classificação e delineamento da pesquisa. Logo após são apresentadas a definição da amostra e coleta dos dados, e, por último as técnicas de análise dos dados.

#### 3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA

As hipóteses de pesquisa, bem como a indicação das referências com as quais foram fundamentadas, são apresentadas no (QUADRO 11).

QUADRO 11 – HIPÓTESES DE PESQUISA

H1: Se OE tem um efeito direto e positivo no desempenho organizacional, então esse efeito é positivo.	Miller (1983) Covin e Slevin (1991) Zahra e Covin (1995) Lumpkin e Dess (1996) Wiklund e Shepherd (2005) Rauch et al. (2009)
H2: Se OE tem um efeito direto e positivo na inovação em serviços, então esse efeito é positivo.	Covin e Slevin (1991) Zahra e Covin (1995) Lumpkin e Dess (1996) Kollmann e Stockmann (2014)
H3a: Se a capacidade dinâmica de marketing de OMP atua como uma variável mediadora, então ela tem um efeito indireto e positivo na relação entre OE e o desempenho organizacional.	Narver e Slater (1990) Teece, Pisano e Shuen (1997) Narver e Slater (2004) Covin e Lumpkin (2011) Mansoori et al. (2013) Barrales-Molina, Martínez-López e Gázquez-Abad, (2014)
H3b: Se a capacidade dinâmica de marketing de OMP atua como uma variável mediadora, então ela tem um efeito indireto e positivo na relação entre OE e inovação em serviços.	Narver e Slater (1990) Teece, Pisano e Shuen (1997) Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006) Chen, Tsou e Huang (2009) Vidal e Chiva (2013) Kollmann e Stockmann (2014)

FONTE: A autora (2016).

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para melhorar a compreensão das variáveis abordadas neste estudo (orientação empreendedora, capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa, inovação em serviços e desempenho organizacional), são apresentadas suas definições constitutivas e operacionais.

#### a) Orientação empreendedora

Definição Constitutiva (DC): Uma empresa com uma orientação/postura estratégica empreendedora é aquela que se engaja em inovação de produto/mercado/processos, está disposta a assumir riscos e é proativa em suas ações, superando seus concorrentes. Assume-se que OE possui três dimensões: inovatividade, proatividade e propensão a assumir riscos, e refere-se ao processo empreendedor, isto é, os métodos, práticas e o estilo de tomada de decisão que os gestores usam para agir de forma empreendedora. (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996).

Definição Operacional (DO): A OE é analisada por meio da aplicação da escala desenvolvida por Miller (1983), e refinada por Covin e Slevin (1989), Naman e Slevin (1993) e Baker e Sinkula (2009). (APÊNDICE 1, p.160).

#### b) Capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa

Definição Constitutiva (DC): É uma capacidade dinâmica de marketing específica que tem como objetivo atender as necessidades e desejos latentes dos clientes. Utiliza o conhecimento de mercado (de clientes e concorrentes) e coordena os processos de marketing interfuncionais a fim de absorver e transferir esse conhecimento pela organização. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014; NARVER; SLATER; MCLACHLAN, 2004).

Definição Operacional (DO): O constructo é mensurado por meio da escala MOPRO (oito itens) desenvolvida por Narver, Slater e MacLachlan (2004). (APÊNDICE 2, p.161).

### c) Inovação em serviços

Definição Constitutiva (DC): É uma "oferta elevada de serviço" a qual é feita de uma "nova interface com o cliente, e/ou um novo sistema de entrega de serviços, e/ou nova arquitetura organizacional ou proposta de marketing, e/ou uma melhoria da produtividade e do desempenho através da gestão dos recursos humanos" (AGARWAL; SELEN, 2011).

Definição Operacional (DO): O constructo é avaliado por meio da escala composta por doze itens desenvolvida por Van Den Bosch e Volberda (2006). (APÊNDICE 3, p.162).

### d) Desempenho organizacional

Definição Constitutiva (DC): É o alcance dos objetivos estabelecidos previamente pela empresa. (VORHIES; MORGAN, 2005).

Definição Operacional (DO): É avaliado de forma subjetiva e medido considerando duas dimensões: desempenho financeiro e não financeiro. Será utilizada a escala de dez itens desenvolvida por Chen, Tsou e Huang (2009). (APÊNDICE 4, p.163).

## 3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza dos dados, esta pesquisa é definida como um estudo quantitativo, já que utiliza os números para representar as propriedades de algo que está sendo medido (neste caso, as variáveis e a relação entre elas) e necessitam de métodos estatísticos para analisar os dados. (HAIR et al., 2009). Na pesquisa quantitativa serão observados atributos, ou variáveis latentes, as quais serão transformadas em dados quantificáveis que passarão por testes estatísticos para comprovar ou descartar uma relação entre elas. (CRESWELL, 2010).

Por se tratar de um estudo quantitativo, é adotada a classificação desenvolvida pelos autores Cooper e Schindler (2011), os quais possuem foco neste tipo de pesquisa acadêmica. A seguir é detalhada cada classificação adotada neste estudo:

Primeiramente, segundo os autores, trata-se de uma pesquisa *formal*, pois tem como propósito testar as hipóteses e dar resposta ao problema de pesquisa. É



também um estudo *ex post facto*, ou seja, é um relato sobre o que aconteceu ou o que acontece na realidade. É considerado um estudo de *comunicação*, pois o pesquisador vai questionar e recolher as respostas dos indivíduos seja de forma pessoal ou impessoal.

Outra classificação importante é quanto ao tempo. É um estudo de *corte transversal*, ou seja, foi realizado uma vez e representa um ponto no tempo. É *estatístico*, pois captura as características de uma população, fazendo inferências a partir da amostra coletada. Foram desenvolvidas hipóteses para responder ao problema de pesquisa, essas hipóteses testadas de forma quantitativa de modo a resultar em generalizações, considerando a representatividade da amostra e a validade das medidas empregadas no projeto. A pesquisa também é classificada por Cooper e Schindler (2011) como sendo *de campo*, ou seja, é realizada nas condições ambientais atuais.

Por fim, a apresentação é em formato de *relatório*, pois tem o objetivo de alcançar um entendimento mais profundo e/ou de gerar e apresentar dados estatísticos para comparação. (COOPER; SCHINDLER, 2011).

### 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A abordagem quantitativa adotada neste estudo foi realizada por meio da estratégia *survey* (levantamento), que, de acordo com Babbie (2003), analisa empiricamente uma amostra da população estudada com a possibilidade de generalização para a população total. Tal estratégia não desvenda a razão da existência de uma relação, mas sim identifica e verifica como ela ocorre. (BABBIE, 2003). A *survey* foi realizada de forma pessoal onde cada participante recebeu um questionário em papel, e também de forma virtual onde cada respondente recebeu por e-mail um *link* de acesso ao site *Qualtrics*.

O objetivo deste estudo é verificar as relações entre os constructos, neste caso a orientação empreendedora, a capacidade dinâmica de marketing de OMP, inovação em serviços e o desempenho organizacional, caracterizando-se, portanto, como uma pesquisa descritiva causal. (GIL, 2008).

É investigado neste estudo o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de OMP na relação entre OE e desempenho organizacional, e também na relação entre OE e inovação em serviços. Vale ressaltar que a relação entre a OE e

o desempenho da empresa se dá por existente na literatura de gestão, por isso, Rauch et al. (2009) sugerem que o que se deve avaliar é a magnitude desta relação, seja em função dos fatores externos ou internos da organização. Entretanto, é preciso considerar que, para alguns autores (VIDAL; CHIVA 2013; MAHMOOD; HANAFI, 2013; PATRONO; MAHMOOD, 2015), tal relação ainda não é clara e certa, o que permite sugerir a necessidade de uma capacidade que atue como variável intermediadora nesta relação.

No que diz respeito à inovação, a literatura destaca o efeito positivo deste constructo na relação com a OE. Por exemplo, o estudo de Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera (2011) destaca que a OE impacta significativamente em dois modos de inovação: a geração de inovação e a adoção de inovação pelas empresas. O estudo de Kollmann e Stockmann (2014) também resultou em relação positiva entre OE inovação *exploration* e inovação *exploitation*.

Dessa forma, avaliar o efeito mediador, o qual se refere a uma variável que age como interveniente entre duas variáveis numa relação, ou seja, ela recebe influência da variável independente e influencia a variável dependente, parece pertinente nas relações propostas. Diferentemente do efeito moderador, que diz respeito a uma variável que apenas afeta a direção ou a força da relação entre duas outras variáveis. (BARON; KENNY, 1986).

Os dados coletados foram analisados estatisticamente por meio dos *softwares* SPSS 18 e SMART PLS 3.0, nos quais foram utilizadas técnicas multivariadas de análises estatísticas.

### 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo é constituída de micro e pequenas empresas do setor de gastronomia, e, para limitar a abrangência do estudo, foram selecionados estabelecimentos gastronômicos na cidade de Curitiba/PR. Curitiba foi selecionada para realizar essa pesquisa, pois se trata de uma região populosa, e também porque se destaca no âmbito gastronômico contando com um número significativo de empresas no setor.

Conforme observado por Babbie (2003), em função da dificuldade de analisar e acessar grandes populações, utiliza-se a técnica de amostragem não-probabilística, pois esta não necessita ter uma representatividade exata da

população. Assim, será utilizada uma amostragem não aleatória e por conveniência, que como o próprio nome já diz, fornece alguma conveniência para o pesquisador, pois os elementos escolhidos são considerados típicos da população que se deseja estudar. (BABBIE, 2003).

Em relação ao tamanho da amostra, a questão em jogo é a generalização. Assim, pequenas amostras podem fornecer resultados que não podem ser generalizados (não podem ser repetidos) em outras amostras, assim terão pouco valor científico (PALLANT, 2007).

Os respondentes são os gerentes gerais ou proprietários da empresa, pois é importante que os respondentes conheçam profundamente a organização como um todo, bem como o mercado em que atuam.

Informações mais detalhadas sobre a população, como caracterização do setor na cidade de Curitiba e tendências de mercado são apresentadas na seção 4 do trabalho.

### 3.6 COLETA DE DADOS

Esta seção apresenta como se deu a construção do instrumento de coleta de dados. Iniciando pela escolha das escalas de mensuração, a validação com pesquisadores e profissionais do setor gastronômico de Curitiba e a aplicação do pré-teste. Em seguida, são expostas as técnicas utilizadas para coletar as respostas com as empresas: aplicação do questionário com proprietários e gerentes em feiras do setor gastronômico, contato com associações de empresas, coleta via *Qualtrics* e contato direto da pesquisadora com empresas do setor.

#### 3.6.1 instrumento de coleta de dados

O instrumento para a coleta dos dados é um questionário autopreenchido, cuja aplicação foi realizada pessoalmente para cada participante, e também de forma virtual por meio do site *Qualtrics*.

Inicialmente o desenvolvimento do questionário envolveu a utilização das escalas adequadas para cada constructo analisado, no caso deste estudo a orientação empreendedora, capacidade dinâmica de marketing de OMP, inovação em serviços e o desempenho organizacional.

Para medir a *orientação empreendedora* foi utilizada a escala de Miller (1983), a qual foi refinada por Covin e Slevin (1989) e mais tarde Baker e Sinkula (2009), pois estes autores são precursores no estudo da OE. A escala contempla três dimensões: inovatividade, proatividade e propensão a assumir riscos. Os itens da escala do constructo OE são apresentados no (QUADRO 12).

QUADRO 12 – ITENS DA ESCALA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

1	(INOV1) Nossa empresa dá uma forte ênfase à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações para os produtos/serviços de alimentação.
2	(INOV2). Nos últimos anos nossa empresa desenvolveu novas linhas de produtos/serviços. (Ex. refeição, cardápio, sistema de atendimento, etc.)
3	(INOV3) Com relação aos concorrentes, nossa empresa sempre inicia ações inovadoras que são seguidas pelas outras empresas.
4	(PROAT1) Com muita frequência nossa empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias, etc.
5	(PROAT2) Nossa empresa sempre adota uma postura competitiva com relação às outras empresas concorrentes.
6	(RISC1) Nossa empresa é inclinada a assumir altos riscos, com chances de alto retorno.
7	(RISC2) Nossa empresa acredita que devido à natureza do ambiente de negócio, ações audaciosas são necessárias para alcançar os objetivos.
8	(RISC3) Quando a tomada de decisão envolve incertezas, nossa empresa adota uma postura ousada e agressiva no intuito de maximizar as potenciais oportunidades que aparecem.

FONTE: A autora (2016).

A escala de *capacidade dinâmica de marketing de OMP* foi medida por meio da escala MOPRO desenvolvida por Narver, Slater e MacLachlan (2004) (APÊNDICE 2). Esta escala possui oito itens os quais são apresentados no (QUADRO 13).

QUADRO 13 – ITENS DA ESCALA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA

(continua)

9	(OMP1) Trazemos tendências de mercado antes dos nossos clientes pedirem.
10	(OMP2) Continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais, não conscientes, de nossos clientes.
11	(OMP3) Incorporamos soluções para necessidades não explícitas de nossos clientes em nossos produtos e serviços
12	(OMP4) Discutimos internamente e geramos ideias/soluções em conjunto sobre como nossos clientes usam nossos
13	(OMP5) Inovamos mesmo que isso torne nossos produtos obsoletos.

QUADRO 13 – ITENS DA ESCALA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA

(continuação)

14	(OMP6) Buscamos oportunidades em áreas que nossos clientes tem dificuldades de expressar suas necessidades
15	(OMP7) Atuamos junto com nossos clientes frequentes para reconhecer as necessidades dos

	clientes em geral meses
16	(OMP8) Extrapolamos as tendências de mercado para ganharmos insights sobre o que os usuários atuais precisarão no futuro

FONTE: A autora (2016).

O constructo *inovação em serviços* foi medido por meio da escala de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006) considerando a classificação de inovação *exploration* e *exploitation* (APÊNDICE 3). A escala é composta por 12 itens conforme demonstra o (QUADRO 14):

QUADRO 14 – ITENS DA ESCALA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

17	(EXPT1) Frequentemente refinamos a prestação de serviços existentes.
18	(EXPT2) Implementamos regularmente pequenas adaptações para os serviços existentes.
19	(EXPT3) Introduzimos a versão melhorada dos nossos serviços existentes no mercado.
20	(EXPT4) Melhoramos a eficiência da nossa prestação de serviços.
21	(EXPT5) Padronizamos nossos produtos/serviços para atender um maior número de pessoas no mercado que atuamos.
22	(EXPT6) Nossa empresa expande serviços para seus clientes atuais.
23	(EXPR1) Nossa empresa aceita demandas que vão além de serviços existentes.
24	(EXPR2) Inventamos novos serviços.
25	(EXPR3) Experimentamos novos serviços no mercado.
26	(EXPR4) Vendemos serviços que são completamente novos para a nossa empresa.
27	(EXPR5) Frequentemente promovemos novas oportunidades em novos mercados.
28	(EXPR6) Nossa empresa utiliza regularmente novos canais de distribuição.

FONTE: A autora (2016).

O constructo *desempenho organizacional* foi medido por meio da escala desenvolvida por Chen, Tsou e Huang (2009), através de 10 indicadores que envolveram resultados financeiros e não financeiros (APÊNDICE 4). Para este estudo não foram realizadas alterações em nenhuma das escala acima citadas. Os itens desta escala são demonstrados no (QUADRO 15):

QUADRO 15 – ITENS DA ESCALA DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

(continua)

29	(DF1) Melhoramos as vendas e rentabilidade da empresa.
30	(DF2) Somos rentáveis.
31	(DF3) Conseguimos atingir nossos objetivos relacionados ao lucro.
32	(DF4) Conseguimos atingir nossos objetivos relacionados às vendas.
33	(DF5) Conseguimos atingir nossos objetivos relacionados à participação de mercado.

QUADRO 15 – ITENS DA ESCALA DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

(continuação)

34	(DNF1) Melhoramos a lealdade nos nossos clientes atuais.
35	(DNF2) Atraímos um número significativo de novos clientes.
36	(DNF3) Temos uma importante vantagem competitiva.
37	(DNF4) Temos uma boa imagem percebida.

38	(DNF5) Temos uma reputação consolidada.
----	---

FONTE: A autora (2016).

Os quatro constructos apresentados foram medidos utilizando-se escalas de 10 pontos onde o respondente podia marcar qualquer ponto entre 1 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente). Optou-se por escalas de 10 pontos, pois quanto maior o número de categorias da escala, mais refinada é a discriminação entre os objetos estudados. (MALHOTRA, 2001).

O questionário conta com 38 itens (das escalas de orientação empreendedora, OMP, inovação em serviços e desempenho), cuja confiabilidade e validade já foram comprovadas, e foram adicionados os itens com as informações sobre o perfil das empresas e dos respondentes.

QUADRO 16 – NÚMERO DE INDICADORES DA ESCALA DE CADA CONSTRUTO

Constructo	Dimensão	Número de indicadores
Orientação Empreendedora (OE)	Proatividade	3
	Inovatividade	2
	Propensão a assumir riscos	3
Capacidade dinâmica de marketing de OMP	Não se aplica	8
Inovação em serviços	Exploration	6
	Exploitation	6
Desempenho organizacional	Não se aplica	10

FONTE: A autora (2016).

Foram utilizadas perguntas fechadas que facilitaram a tabulação e análise e tornaram o processo de preenchimento mais prático, já que o respondente não precisou imaginar as respostas, só precisou escolher uma entre as opções disponíveis. (BABBIE, 2003).

Na sequência, foi realizada a tradução reversa das escalas. A tradução reversa (*back translation*) se deu da seguinte forma: Primeiro cada escala foi traduzida do inglês para o português por um nativo no idioma inglês, criando a primeira tradução; Na segunda etapa, cada escala traduzida em inglês foi retraduzida para o português, por outro nativo, criando a segunda tradução. Depois,

ambas as traduções foram comparadas e ajustadas, e deu-se início a validação do questionário.

#### a) Validação por acadêmicos

A escolha as escalas, o acompanhamento da tradução das mesmas, bem como a adequação da linguagem à realidade das empresas estudadas foi acompanhada acadêmicos da área de marketing e empreendedorismo. Uma vez pronta esta primeira versão do questionário, o instrumento foi analisado novamente de forma ainda mais pontual, verificando cada constructo, seus enunciados e indicadores. A partir daí teve origem a primeira versão do questionário.

#### b) Validação por especialistas

Com a primeira versão do questionário pronta, iniciou-se a etapa de validação com os especialistas, isto é, validação com os proprietários dos estabelecimentos gastronômicos objetos deste estudo. O objetivo desta validação foi identificar erros e fazer ajustes quanto aos indicadores e ao vocabulário utilizado nas questões, para que não houvesse dificuldades para os respondentes no momento do preenchimento. Foram realizadas duas entrevistas com este objetivo.

A primeira entrevista foi com o gerente do estabelecimento gastronômico no início do mês de junho de 2016, com duração de 50 minutos. A segunda entrevista foi realizada na semana seguinte com o proprietário de um restaurante, cuja duração foi de aproximadamente uma hora. A única observação feita pelos dois entrevistados em relação ao questionário foi sobre a linguagem técnica utilizada nas questões. De acordo com eles, tal linguagem não reflete a realidade de pequenas empresas pertencentes a este setor. Sugeriram a utilização de uma linguagem mais simples e específica para o segmento gastronômico, trazendo exemplos de situações reais.

No constructo capacidade dinâmica de marketing de OMP, o primeiro especialista mencionou que o primeiro item não se aplicava ao contexto, o que foi confirmado pelo segundo entrevistado. Com esta sugestão, tal item foi retirado do questionário.

Após a etapa de validação com os especialistas, a segunda versão do questionário foi enviada para pré-teste.

### 3.6.2 Pré-Teste

De acordo com Malhotra (2001) o pré-teste é o teste do instrumento de coleta de dados em uma pequena amostra de entrevistados, cujo objetivo é identificar e eliminar problemas, estimando o tempo de aplicação do questionário.

O pré-teste do questionário foi realizado nos dias 23 e 27 de junho de 2016 com duas empresas diferentes. Os questionários foram aplicados de forma presencial pela pesquisadora. Os respondentes preencheram as questões dentro do tempo estimado de 10 minutos. Mesmo compreendendo todas as perguntas, os respondentes declararam que, em relação ao constructo OMP, as perguntas eram muito semelhantes.

Após o pré-teste, foram realizadas algumas alterações no questionário. Foram modificadas algumas palavras, no sentido de deixar ainda mais adaptado ao setor em questão. Na parte sobre a caracterização da empresa, as opções de tipos de estabelecimentos gastronômicos foram ajustadas para melhor entendimento dos respondentes.

Com todos os ajustes feitos, a versão final do questionário estava pronta. A coleta de dados começou em 30/06/2016, data do 26º encontro nacional do setor realizado em Curitiba, e terminou em 31 de agosto de 2016, somando um total de 62 dias.

### 3.6.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados envolveu quatro estratégias de contato com os respondentes: (a) participação no principal encontro anual do setor; (b) através reuniões de associações de empresas; (c) via *Qualtrics* e (d) diretamente com a empresa.

Para a formação da base de empresas que atuam no setor pesquisado, foi realizado inicialmente o contato com a ABRASEL PR (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Paraná) com o objetivo de explicar o propósito do estudo. Esta foi uma fase importante, já que pontos importantes sobre o setor gastronômico de Curitiba foram esclarecidos. A ABRASEL PR forneceu a listagem de todas as empresas associadas – 266 empresas – bem como a classificação utilizada por ela para diferenciar os tipos de estabelecimentos gastronômicos.



Por se tratar de uma pesquisa que envolve questões estratégicas, buscou-se aplicar os questionários com os proprietários ou gerentes das empresas.

Primeiramente, todas as empresas da lista da ABRASEL PR foram contatadas via e-mail o qual continha o *link* para participação da pesquisa via plataforma *Qualtrics*.

Na sequência, os questionários foram aplicados na principal feira do setor gastronômico do país, o Encontro Nacional da ABRASEL, que no ano de 2016 foi realizada em Curitiba PR com a temática *Inovação e Sustentabilidade – Pensando no Negócio do Futuro*. Os questionários foram aplicados presencialmente nos intervalos das palestras e todos os respondentes eram associados da ABRASEL.

Depois, por meio do SEBRAE, foi feito contato com a Associação de Empresários do Largo da Ordem a qual cedeu espaço em sua reunião mensal para que os empresários participassem da pesquisa. Neste caso, nenhuma das seis empresas presentes na reunião era associada da ABRASEL PR e, da mesma forma, os questionários foram respondidos presencialmente.

Outra forma de coleta de dados utilizada neste estudo foi o contato com a ASID (Ação Social para a Igualdade das Diferenças), uma organização não governamental que tem como objetivo a realização de ações sociais que conta com a colaboração de empresários voluntários no programa. A ASID, por sua vez, forneceu uma lista de empresários associados. A lista da ASID continha 26 empresas, sendo que 20 destas empresas eram associadas da ABRASEL PR e 06 não. As empresas foram contatadas por telefone e em seguida foi encaminhado um e-mail com o *link* para participação da pesquisa. Neste caso, os questionários foram respondidos via *Qualtrics*. Entretanto, com essa estratégia foi possível observar a ausência de respostas de grande parte dos empresários contatados.

Os dados também foram coletados diretamente com os proprietários por meio de visitas da pesquisadora nos estabelecimentos. Por se tratar de micro e pequenas empresas, proprietários e gerentes destes estabelecimentos tendem a trabalhar muito no atendimento ao cliente e dispor de pouco tempo em frente ao computador. Portanto, a estratégia mais eficaz utilizada neste estudo foi o contato direto com as empresas do setor por meio da listagem fornecida pela ABRASEL PR. Esta estratégia foi delineada a partir das regiões gastronômicas da cidade (ex. região de Santa Felicidade, Avenida das Torres, Largo da Ordem, Shoppings, entre outros).

A (TABELA 1) apresenta a fonte, a forma de aplicação do questionário e a quantidade empresas contatadas nesta pesquisa. Tomou-se como principal referência a listagem fornecida pela ABRASEL PR, assim, para os contatos advindos do SEBRAE, ASID e região da cidade foram contabilizadas as empresas não associadas da ABRASEL, para não haver repetições na quantidade de empresas contatadas.

TABELA 1 – FONTE, FORMA DE APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E QUANTIDADE DE EMPRESAS CONTATADAS NA PESQUISA.

Item	Fonte	Forma	Questionários Enviados
1	Lista da ABRASEL PR	e-mail	266
2	SEBRAE/Associação Largo da ordem	presencial	6
3	ASID	e-mail	6
4	Por região da cidade	presencial	31
Total			309

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

De todas as empresas abordadas 43 não faziam parte da associação ABRASEL PR, isto é, 6 empresas derivadas do contato do SEBRAE, 6 empresas contatadas por meio da ASID, e, 31 empresas advindas de regiões diversas da cidade de Curitiba PR, conforme demonstrado na (TABELA 1).

A tabela acima demonstrou a quantidade total de empresas contatadas, entretanto, embora tenham sido enviados 266 questionários via e-mail por meio da plataforma *Qualtrics*, a maioria dos questionários também foi aplicada de forma presencial nas mesmas empresas.

Assim, para a maioria dos casos válidos deste estudo o contato se deu de forma presencial com abordagem direta ao proprietário ou gerente e, novamente, os questionários foram respondidos presencialmente.

As estratégias de coleta referidas resultaram em 186 questionários respondidos, o que representa uma taxa de retorno de aproximadamente 60%.

### 3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Foram coletados 186 questionários os quais estavam corretamente preenchidos. Como a maioria dos questionários foram coletados de maneira presencial, não foram identificados *missing values*, isto é, aqueles questionários não

preenchidos completamente. A amostra era composta exclusivamente de micro e pequenas empresas, assim, nenhum questionário foi invalidado por esta razão. Após essa primeira fase de purificação, todos os questionários foram considerados válidos.

### 3.7.1 Purificação da base de dados

A primeira etapa da análise dos dados foi a purificação das informações, onde dados dos casos validados foram submetidos aos testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* (FREUND, 2006) no *software* estatístico SPSS 18. Como os resultados dos testes foram significativos, para todos os indicadores ( $p < 0,05$ ), identificou-se que os dados são não-normais. (FIELD, 2009). As análises dos *Boxplots* apontaram que os casos nº 04, 12, 13, 28, 31, 34, 39, 42, 46, 63, 68, 76, 81, 82, 142 e 147 da base de dados eram *outliers*. Em análise subsequente, ainda foram apontados mais dois casos: 117 e 132.

De acordo com Hair et al. (2009), um *outlier* é uma observação que é substancialmente diferente das demais observações – isto é, possui um valor extremo – em uma ou mais características ou variáveis e não é representativa da população.

Field (2009) salienta que, ao analisar os dados, o pesquisador deve estar ciente que casos atípicos (*outliers*) podem introduzir tendenciosidades no modelo, distorcendo a média e inflacionando o desvio padrão.

Por este motivo, optou-se em eliminar apenas os *outliers* que o *software* estatístico SPSS 18 apontou como “caso extremo”. Assim, foram eliminados mais 18 casos da amostra, totalizando 168 questionários válidos neste estudo.

### 3.7.2 Estatística descritiva dos dados

A segunda etapa foi a fase dos testes estatísticos. Foram realizadas as estatísticas descritivas dos dados, que possuem o objetivo de entender o comportamento de cada variável por meio da análise da média, desvio padrão e variância (valores mínimo e máximo). (PALLANT, 2007). Os resultados destes testes estatísticos são apresentados no capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados.

### 3.7.3 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Logo após, foi realizada a avaliação das escalas utilizadas por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE). A análise fatorial dos constructos tem o objetivo de verificar o agrupamento dos fatores, para que seja possível realizar o teste das hipóteses conforme o modelo proposto no estudo. (HAIR et al., 2009). Para a realização da AFE neste estudo, cada um dos construtos do modelo foi analisado separadamente para verificar se estes confirmavam a existência de um único fator ou de mais fatores.

A AFE envolveu algumas etapas: avaliação dos dados, extração dos fatores, rotação dos fatores e interpretação dos resultados.

A avaliação dos dados foi feita pelo *software* estatístico SPSS 18, onde foram realizados o teste de esfericidade de Barlett e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O primeiro teste verifica a presença de correlação entre as variáveis e proporciona uma significância ( $< 0,05$ ) que indica que a existência de correlações suficientes entre as variáveis. (HAIR et al., 2009). Já o segundo teste, varia de 0 a 1, atingindo 1 quando cada variável é perfeitamente prevista sem erros pelas outras variáveis e pode ser entendido como: “0,8 ou acima” - admirável; “0,7 ou acima” - mediano; “0,6 ou acima” - medíocre; “0,5 ou acima” - miserável; e “abaixo de 0,5” – inaceitável. (HAIR et al., 2009).

Para a extração dos fatores, o método aplicado às escalas foi o método dos Componentes Principais, cuja finalidade básica é analisar os dados visando sua redução, eliminando sobreposições e escolhendo a forma mais representativa dos dados a partir das combinações lineares das variáveis originais. (COSTELLO; OSBORNE, 2005).

Após a extração dos fatores de cada constructo, a etapa seguinte foi interpretação dos dados por meio da rotação, que tem como finalidade simplificar e esclarecer a estrutura dos dados. (COSTELLO; OSBORNE, 2005). Em grande parte dos casos, a rotação dos fatores melhora a interpretação reduzindo algumas das ambiguidades que frequentemente acompanham a solução fatorial inicial não-rotacionada. (HAIR et al., 2009). Neste estudo, foi utilizada a rotação Varimax, cujo objetivo é minimizar a predominância de cargas fatoriais muito altas em cada fator – denominado normalização de Kaiser (1958) – a fim de simplificar a interpretação do

modelo. (HAIR et al., 2009). A rotação Varimax foi utilizada, pois é considerada adequada ao tamanho da amostra da pesquisa.

Outra forma de interpretação dos dados é análise da comunalidade dos indicadores e suas cargas fatoriais. Para Hair et al. (2009) a comunalidade aponta a variância total que uma variável compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise. As cargas fatoriais apontam a correspondência entre as variáveis e os fatores, isto é, as maiores cargas fatoriais tornam a variável mais representativa do fator, e são um meio de interpretar o papel de cada variável em um determinado fator. (HAIR et al., 2009). As comunalidades são consideradas “alta” se forem todas iguais ou maiores que 0,8, porém, os “tamanhos” mais comuns encontrados nas ciências sociais são comunalidades consideradas “baixa” a “moderada” com valores entre 0,4 a 0,7. (COSTELLO; OSBORNE, 2005). De acordo com Hair et al. (2009) resultados entre 0,3 e 0,4 atendem aos níveis mínimos para a interpretação da estrutura, e cargas acima de 0,5 são consideradas significantes.

#### 3.7.4 Teste de confiabilidade das escalas

Depois de realizar a análise fatorial exploratória de cada constructo foi necessário verificar se o modelo atende aos requisitos de confiabilidade e de validades convergente e discriminante. A confiabilidade do constructo (*Construct Reliability* – CR) é o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas de determinada característica, e é mensurado através do *Alfa de Cronbach*. (MALHOTRA, 2001). A regra geral é que a confiabilidade estimada seja igual ou maior do que 0,7. No entanto, de acordo com Hair et al. (2014) níveis de confiabilidade entre 0,6 e 0,7 podem ser aceitáveis, contanto que os demais indicadores da validade do construto sejam bons.

A validade convergente é determinada pela mensuração do AVE (*Average Variance Extracted*) e dos valores dos carregamentos dos fatores. A variância média extraída (AVE) é o valor médio do quadrado dos carregamentos dos fatores associados a um constructo, sendo que o limite mínimo aceitável é 0,50. (HAIR et al., 2009). O autor afirma que os carregamentos dos fatores (*outer loadings*) determinam a contribuição de determinado item à variável latente à qual está vinculado, devendo ser maior que 0,50 para ser mantido na análise. A validade discriminante é o grau no qual um construto é distinto dos outros. Assim, validade

discriminante alta sugere evidências de que um construto é único e captura alguns fenômenos que os demais construtos não o fazem. (HAIR et al., 2009). A validade discriminante é demonstrada comparando-se a raiz quadrada da AVE com as correlações das demais variáveis latentes. Para que haja validade discriminante os valores diagonais devem ser maiores que qualquer outra correlação. Se não, isto é, se as correlações são maiores que os valores diagonais, significa que o AVE é menor que a variância compartilhada com as outras variáveis latentes. (LOWRY; GASKIN, 2014).

Os resultados da AFE e do teste de confiabilidade das escalas são apresentados no capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados.

### 3.7.5 Teste das hipóteses

Na sequência, foram realizados os testes estatísticos cujo objetivo foi avaliar as hipóteses da pesquisa. A técnica utilizada neste estudo é a modelagem de equação estrutural (*Structural Equation Modeling* – SEM).

De acordo com Lowry e Gaskin (2014), técnicas de modelagem de equação estrutural são métodos estatísticos para a modelagem de redes causais com efeitos simultâneos. Os autores destacam como principal vantagem desta técnica a possibilidade de incluir variáveis latentes (variáveis não observáveis, que não podem ser medidas diretamente) no modelo causal. Assim, esta técnica permite ao pesquisador trabalhar construtos abstratos com diversos indicadores (variáveis observáveis) que são uma dimensão da variável latente (variável não-observável). (LOWRY; GASKIN, 2014).

Entretanto, há dois tipos de SEM, uma baseada em covariância, onde os construtos são representados por meio de fatores (*Covariance-Based* – SEM ou CB-SEM) e outra baseada nos mínimos quadrados parciais, representando os construtos por meio de seus componentes (*Partial Least Squares* – PLS). (LOWRY; GASKING, 2014). Neste estudo, a análise foi realizada utilizando o método PLS, pois este método é preferível quando o modelo possui construtos de segunda ordem (LOWRY; GASKING, 2014), como por exemplo, o construto de orientação empreendedora utilizado nesta pesquisa. Para a realização dos testes, foi utilizado o *software* estatístico SMART PLS 3.0.

Lowry e Gaskin (2014) afirmam que quando são usadas variáveis indicadoras para medir uma variável latente (mensurações indiretas) existe naturalmente um erro de mensuração, portanto, os autores salientam a importância de analisar as confiabilidades e validades discriminante e convergente das escalas antes de testar o modelo teórico proposto.

Existem dois tipos de efeitos a serem analisados nos resultados do modelo de equação estrutural: a) o efeito direto, onde existe uma ligação única e direta entre dois construtos (ex., entre orientação empreendedora e desempenho) e; b) o efeito indireto, que, de acordo com Hair et al. (2014), refere-se as hipóteses que consideram uma sequência de relações com ao menos um construto interveniente envolvido. Nesta dissertação, a capacidade dinâmica de marketing de OMP opera como uma variável interveniente entre as relações entre orientação empreendedora e desempenho, e entre a orientação empreendedora e inovação em serviços, formando assim duas hipóteses de mediação.

O efeito mediador é o efeito de uma variável interveniente entre duas outras variáveis relacionadas. (BARON; KENNY, 1986; HAIR et al. 2014). Hair et al. (2014) afirma que existe mediação completa quando a relação entre uma variável independente e uma variável dependente se tornam não-significantes após a inclusão de uma variável mediadora no modelo. Uma mediação parcial ocorre quando esta mesma relação se torna mais fraca, no entanto permanece significativa quando a variável mediadora é inserida no modelo. (HAIR et al., 2014).

Para testar o constructo capacidade dinâmica de marketing de OMP como variável mediadora da relação entre a orientação empreendedora, desempenho organizacional e inovação em serviços foi realizado o teste de Baron e Kenny (1986). Este teste indica que uma variável funciona como mediadora quando: a) a variável independente impacta na variável mediadora na primeira equação; b) a variável independente afeta a variável dependente na segunda equação e; c) a variável mediadora afeta a variável dependente na terceira equação. De acordo com os autores, se estas condições se confirmam, o efeito da variável independente sobre a variável dependente deve ser menor na terceira equação do que na segunda. (BARON; KENNY, 1986).

Na sequência, o valor e a significância do efeito indireto destas relações foram calculados, e para tal, multiplicou-se o valor do primeiro coeficiente de caminho (a) e o segundo coeficiente de caminho (b), dessa forma o efeito indireto é

o resultado de  $a \times b$ . Para calcular a significância do efeito indireto, foi realizado um *bootstrap*. A técnica de *bootstrapping* é um procedimento não-paramétrico para testar os coeficientes e suas significâncias e não assume pressupostos sobre o formato da distribuição das variáveis ou da distribuição estatística da amostra. (HAIR et al., 2009). Hair et al. (2009) salientam que o número de amostras *bootstrap* deve ser alto, recomendando 5.000 amostras. Cálculo da significância do efeito de mediação foi realizado por meio do *software* estatístico SMART PLS 3.0.

O capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados – apresenta os resultados dos testes de hipóteses. A seguir, o capítulo 4 demonstra o contexto no qual a pesquisa foi realizada: o setor gastronômico de Curitiba PR.



#### **4 CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PESQUISA – SETOR GASTRONÔMICO DE CURITIBA PR**

A população de empresas foco desta pesquisa é composta pelos empreendimentos gastronômicos localizados na cidade de Curitiba PR.

Curitiba foi selecionada para realizar essa pesquisa, pois se trata de uma região populosa, e também porque se destaca no âmbito gastronômico contando com um número significativo de empresas no setor.

A cidade de Curitiba no Paraná conta com uma população de 1.879.355 habitantes de acordo com a estimativa no IBGE em 2015, distribuídos em uma área territorial de 435,036 km<sup>2</sup>. De acordo com os dados da Prefeitura de Curitiba (2016), a cidade é composta por aproximadamente 140 mil micro e pequenas empresa, destas, aproximadamente 15 mil atuantes no ramo gastronômico (PREFEITURA DE CURITIBA, 2016).

Também, a cidade de Curitiba é conhecida como cidade modelo e capital ecológica do país, sendo considerada um polo turístico do Paraná. Conta com monumentos históricos, parques, bares, restaurantes, pizzarias e confeitarias modernas e sofisticadas, ou pitorescas e temáticas, que nada ficam a dever aos melhores do mundo (ABRASEL PR, 2016). De acordo com a ABRASEL PR (2016), a gastronomia da cidade é enriquecida pelo talento, competência e profissionalismo dos profissionais e gestores atuantes na área, e caminha a passos largos para se tornar uma referência nacional.

Conforme o levantamento da Paraná Pesquisas encomendado pelo jornal Gazeta do Povo em 2010, foi constatado que o curitibano gosta de conhecer restaurantes novos, e a proximidade de casa é um fator de peso na hora de decidir onde comer. Segundo a pesquisa, o almoço, identificado com o horário de trabalho, para mais de 60% da população curitibana é feito pelo menos uma vez por semana fora de casa. Aproximadamente 5% dos pesquisados disseram comer fora aos domingos, isto é quase 75 mil pessoas frequentando os restaurantes. O resultado concluiu que quase metade da população sai para jantar mensalmente, das quais 43% delas têm o jantar como um programa familiar e que quase 25% fazem suas saídas gastronômicas entre amigos. A pesquisa também mostra que metade dos curitibanos busca conhecer novos restaurantes pelo menos de vez em quando e que quase 35% usa esse pensamento como regra. Por outro lado, 20% das pessoas

definem o destino desse programa gastronômico de olho em restaurantes próximos de casa, para evitar trânsito e outras complicações. Churrascarias e pizzarias são os lugares mais citados pelos curitibanos como opções de cozinha, e são lembradas principalmente as de bairro, o que reforça a questão geográfica envolvida na escolha. A pesquisa foi realizada entre 4 e 6 de dezembro de 2010 com 660 entrevistados, maiores de 16 anos, no município de Curitiba (PARANÁ PESQUISAS, 2010).

Cinco anos mais tarde, em um cenário econômico diferente, uma pesquisa realizada pela Universidade Positivo em parceria com a ABRASEL, aponta que 64% dos respondentes afirmam ter mudado seus hábitos por conta da crise. A mudança varia desde a busca por lugares mais baratos, a diminuição na frequência e até a composição do cardápio, ou seja, menos comida no prato. “É possível notar que mesmo em tempos difíceis, o consumidor não abre mão de comer fora. A tarefa agora é dos estabelecimentos se adequarem a essa nova realidade e essa pesquisa é determinante para ajudá-los a tomar decisões, como novos investimentos, por exemplo”, analisa Luciano Bartolomeu, diretor-executivo da ABRASEL PR. Também, a pesquisa aponta que para 66% dos entrevistados, a qualidade ainda é o fator decisivo na hora de escolher um estabelecimento, e o preço não aparece como fator decisivo no processo de escolha dos clientes, sugerindo que o fator chave para manter o movimento nestes estabelecimentos não é necessariamente diminuir o preço, mas sim oferecer produtos de qualidade e um ótimo serviço (ABRASEL PR, 2016). A pesquisa destaca também que 68% dos entrevistados comem fora na hora do almoço, 71% preferem restaurantes com buffet, 42% gastam em média entre R\$15 e R\$25 em uma refeição e 89% estão satisfeitos com os serviços gastronômicos oferecidos em Curitiba.

Com o cenário gastronômico curitibano em crescimento, as empresas atuantes neste setor enfrentam maiores desafios, entre eles o aumento da competitividade. O dinamismo ambiental no qual estão inseridas demanda uma postura proativa em relação ao mercado, isto é, agir de forma antecipada às tendências do setor. Entretanto, um aspecto importante é o esforço em traduzir essa postura proativa em ações inovadoras na oferta de serviços, ou na inovação dos processos organizacionais, considerando e assumindo os riscos inerentes a esses processos.

#### 4.1 Empresas objeto de estudo

Os micros e pequenos empreendimentos gastronômicos foram escolhidos como objeto deste estudo porque enfrentam grande turbulência e competitividade ambiental. É preciso considerar que as micros e pequenas empresas possuem uma estrutura organizacional mais simples, o que permite aos gestores realizar uma supervisão mais próxima das práticas e processos organizacionais. (BAKER; SINKULA, 2009). Dessa forma, estas empresas são capazes de responder mais rapidamente aos eventos ambientais.

Tem-se na literatura de estratégia que empresas com uma postura empreendedora, possuem relação direta com o desempenho, isto é com o crescimento e a lucratividade da empresa. (RAUCH et al., 2009). No entanto, em ambientes com alta turbulência ambiental, apenas ser orientado ao empreendedorismo pode não garantir maior desempenho. É preciso desenvolver capacidades para transformar a postura em efetivas práticas empreendedoras, e consequentemente aumentar o desempenho. (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

Com o intuito de aumentar o desempenho, tais empreendimentos gastronômicos, precisam ser capazes de observar as necessidades expressas e latentes do seu público alvo. Vale lembrar que responder apenas as necessidades expressas pode ser insuficiente à empresa atrair e reter clientes, já que essas necessidades podem ser conhecidas por todos os concorrentes. Neste caso, por exemplo, a concorrência de preços pode torna-se inevitável quando o cliente percebe que não há diferenças entre as ofertas. Para evitar tal concorrência de preços, a empresa deve ir além das necessidades expressas pelos clientes, e descobrir e atender as necessidades que existem, porém o cliente não sabe expressar, as necessidades latentes. (NARVER; SLATER; MCLACHLAN, 2004). Dessa forma, as empresas objetos deste estudo poderão adquirir informações do mercado, de modo a se antecipar e oferecer serviços inovadores aos clientes. Além disso, a capacidade de estar atendo aos movimentos dos concorrentes do setor de forma proativa, também pode contribuir para a antecipação das ações de inovação.

Em relação à inovação nos empreendimentos gastronômicos, em geral se dão em forma de inovações em serviços, que normalmente são caracterizadas pela inovação não tecnológica. (PANTANO, 2014). Mesmo assim, o varejo de serviços costuma terceirizar produtos tecnológicos para melhorar o atendimento ao cliente.

Os empreendimentos gastronômicos podem, por exemplo, utilizar tecnologias de autoatendimento em suas lojas, criar de lojas virtuais e aplicativos móveis para aumentar a interação com o cliente. (PANTANO, 2014). Outros exemplos de inovação podem ser inovação no *layout da loja*, na forma de servir as refeições e no atendimento.

Em suma, o desafio para cada negócio gastronômico investigado nesta dissertação é melhorar constantemente a sua capacidade de aprender de forma mais eficaz e eficiente sobre as especificidades do mercado e cliente, oferecendo soluções superiores para atender as necessidades expressas e latentes de seus clientes-alvo. (NARVER; SLATER; MCLACHLAN, 2004).

#### 4.2 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é composta por 168 empresas do setor gastronômico de Curitiba PR. Na tabela a seguir é possível verificar os tipos de estabelecimentos de acordo com a ABRASEL PR. Embora os estabelecimentos se enquadrem em mais de uma classificação – por exemplo, alguns restaurantes *buffet* também são pizzarias – esta classificação representa a principal atividade exercida pela empresa.

TABELA 2 – TIPO DE ESTABELECIMENTO GASTRONÔMICO COM BASE NA CLASSIFICAÇÃO DA ABRASEL

Item	Tipo	Quantidade	%
1	Bar	5	2,9
2	Casa Noturna	12	7,1
3	Restaurante <i>à la carte</i>	43	25,6
4	Restaurante <i>buffet</i>	20	11,9
5	Restaurante <i>buffet</i> por quilo	21	12,5
6	Restaurante rodízio	12	7,1
7	Pizzaria	8	4,8
8	<i>Fast Food</i> / Lanches	30	17,9
9	Panificadora/Confeitaria	17	10,1
Total		168	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Foram selecionadas micros e pequenas empresas conforme a classificação de tamanho do SEBRAE (para comércio e serviço). Esta classificação tem como

base o número de funcionários da empresa: micro empresas possuem entre 01 e 09 empregados, enquanto empresas de pequeno porte tem entre 10 e 49 funcionários.

A (TABELA 3) resume a amostra no que diz respeito ao tamanho das empresas.

TABELA 3 – TAMANHO DAS EMPRESAS DE ACORDO COM A CLASSIFICAÇÃO DO SEBRAE

Item	Tipo	Quantidade	%
1	Micro	95	56,6
2	Pequena	73	43,5
Total		168	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A (TABELA 4) mostra a divisão das empresas de acordo com a principal oferta de serviços para o mercado. Destacam-se as empresas que oferecem serviços mais sofisticados, tais como restaurantes *à la carte* e casas noturnas, e empresas que ofertam serviços menos sofisticados, como por exemplo pizzarias e restaurante *buffet* por quilo.

TABELA 4 – DIVISÃO DE ACORDO COM O GRAU DE SOFISTICAÇÃO DO SERVIÇO

Item	Grau de sofisticação	Quantidade	%
1	Mais sofisticados (restaurantes <i>à la carte</i> e casas noturnas)	55	32,7
2	Menos sofisticados (demais tipos de estabelecimentos)	113	67,3
Total		168	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A maior parte da amostra é formada por empresas relativamente antigas no mercado (mais de 10 anos). 59% das empresas participantes atuam há 10 anos ou menos, e apenas duas empresas estão no mercado a menos de 1 ano.

A (TABELA 5) apresenta o número de empresas de acordo com o tempo de atuação no mercado.

TABELA 5 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DAS EMPRESAS

Item	Tempo	Quantidade	%
1	Menos de 1 ano	2	1,2
2	de 1 a 5 anos	57	34
3	de 5 a 10 anos	40	23,8
4	Mais de 10 anos	69	41
Total			100%

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Por fim, foi solicitado no questionário que os respondentes indicassem o cargo que ocupavam na empresa. Essa informação pode ser relevante, pois em micro e pequenas empresas a tomada de decisão pode estar diretamente atrelada ao proprietário do negócio, e sendo assim, pode trazer *insights* sobre como as atividades de marketing são tratadas pelas micro e pequenas empresas do setor gastronômico de Curitiba PR.

A (TABELA 6) apresenta o cargo ocupado pelo respondente do questionário.

TABELA 6 – CARGO DO RESPONDENTE

Item	Tipo	Quantidade	%
1	Proprietário	69	41
2	Gerente	99	59
Total			100%

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Em seguida, são expostos e discutidos os resultados do estudo, seguindo a ordem dos testes detalhados na seção de procedimentos metodológicos.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta o resultado dos testes estatísticos da seguinte maneira: (5.1.1) Análise descritiva dos dados; (5.1.2) Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos constructos, a qual visa verificar a formação de fatores e; (5.1.3) Teste de Confiabilidade das escalas, que avaliou o grau de consistência entre os indicadores de cada constructo. (HAIR et al., 2009).

Após a apresentação dos testes estatísticos iniciais, a subseção 5.2 apresenta os resultados da avaliação do modelo teórico (testes de validade convergente e discriminante, e teste de confiabilidade do modelo teórico). Na sequência, as hipóteses de pesquisa são testadas com o método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS) e, posteriormente os resultados e suas implicações são discutidos com o respaldo de um modelo teórico alternativo.

### 5.1 ANÁLISES ESTATÍSTICAS – PREPARAÇÃO PARA O TESTE DAS HIPÓTESES

#### 5.1.1 Análise descritiva dos dados

Utilizou-se para a análise descritiva dos dados o *software* estatístico SPSS 18. A (TABELA 7) apresenta os dados referentes às três dimensões do construto de orientação empreendedora.

A primeira dimensão é a “Inovatividade” e é formada por três indicadores. De acordo com Freund (2006) os valores mínimos e máximos indicam a amplitude dos dados, isto é, indicam a diferença entre o maior e o menor valor. Neste caso, os indicadores 1 (INOV 1) “Ênfase à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações para os produtos/serviços de alimentação” e 3 (INOV 3) “Sempre inicia ações inovadoras que são seguidas pelas outras empresas” possuem valor mínimo de 1 e máximo de 10. Já o indicador 2 (INOV 2) “Desenvolvimento de novas linhas de produtos/serviços” apresenta valor mínimo de 2 e máximo de 10. As médias destes indicadores estão acima de 7,13, um pouco inferior à média da escala que é 7,19, representando que as empresas participantes desta pesquisa parcialmente concordam com as declarações sobre a inovatividade. O desvio-padrão, o qual apresenta quão dispersos os valores estão em relação à média (FREUND, 2006) é

superior a 1,6, isto significa que existe uma maior dispersão das respostas. O valor da variância, que também é um indicador de dispersão, está condizente com o desvio-padrão destas variáveis.

TABELA 7 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE OE

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
1. INOV 1	168	1	10	7,13	2,354	5,540
2. INOV 2	168	2	10	8,70	1,697	2,881
3. INOV 3	168	1	10	7,20	2,109	4,446
4. PROAT 1	168	1	10	6,31	2,224	4,948
5. PROAT 2	168	2	10	7,95	1,949	3,800
6. RISC 1	168	1	10	6,40	2,721	7,404
7. RISC 2	168	1	10	7,55	2,344	5,495
8. RISC 3	168	1	10	6,24	2,529	6,398

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A dimensão “Proatividade” é composta por dois indicadores. Os dados destes indicadores apresentaram amplitude de 1 a 10 para o indicador 4 (PROAT 1) “Com frequência é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, etc.”, e para o indicador 5 (PROAT 2) “Sempre adota uma postura competitiva em relação aos concorrentes” amplitude de 2 a 10. As médias são de 6,31 para PROAT 1 e 7,95 para PROAT 2, próximas à média da escala que é de 7,19, indicando que as empresas pesquisadas também concordam parcialmente com as declarações desta escala. O indicador 4 (PROAT 1) apresenta um desvio padrão de 2,22 e o indicador 5 (PROAT 2) desvio padrão de 1,94 indicando uma maior dispersão das respostas em relação à média para cada indicador (TABELA 7).

Já a dimensão “Propensão a assumir riscos” possui três indicadores. Os dados destes indicadores igualmente demonstraram amplitude de 1 a 10 e a média destes indicadores é 6,73, também próxima da média da escala que é de 7,19. Este resultado também indica que as empresas pesquisadas concordam parcialmente com as declarações desta escala. Todos os indicadores apresentam um desvio padrão superior a 2 indicando, novamente, uma maior dispersão das respostas em relação à média para cada indicador (TABELA 7).

A (TABELA 8) apresenta os dados estatísticos do construto capacidade dinâmica de marketing de OMP.



TABELA 8 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
9. OMP 1	168	1	10	7,37	2,220	4,929
10. OMP 2	168	1	10	7,45	2,169	4,704
11. OMP 3	168	1	10	7,16	2,069	4,279
12. OMP 4	168	2	10	8,47	1,684	2,837
13. OMP 5	168	1	10	6,74	2,413	5,820
14. OMP 6	168	1	10	6,32	2,413	5,822
15. OMP 7	168	1	10	6,72	2,493	6,215
16. OMP 8	168	1	10	5,86	2,392	5,724

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Este constructo é composto por oito indicadores. A maioria dos indicadores apresentaram valor mínimo de 1 e valor máximo de 10 pontos (TABELA 8), exceto pelo item 12 (OMP 4) “Discutimos internamente e geramos ideias/soluções em conjunto” o qual apresenta valor mínimo de 2 e valor máximo de 10. Isto significa que nenhum dos casos desta pesquisa mostrou-se muito pior do que seus concorrentes para estas declarações. As médias variaram entre 5,86 e 8,47, sendo a média do constructo 7,0 e todos os indicadores apresentaram desvio padrão e variância normais. Isto significa que as empresas pesquisadas concordam ou discordam parcialmente com as declarações desta escala, e existe, novamente, uma maior dispersão das respostas em relação à média da amostra para cada indicador (TABELA 8).

A (TABELA 9) apresenta os dados estatísticos do construto inovação em serviços.

TABELA 9 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

(continua)						
Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
17. EXPT 1	168	2	10	8,06	1,791	3,206
18. EXPT 2	168	3	10	8,44	1,633	2,667
19. EXPT 3	168	3	10	8,48	1,540	2,371
20. EXPT 4	168	3	10	8,95	1,385	1,919
21. EXPT 5	168	2	10	8,67	1,636	2,677
22. EXPT 6	168	1	10	7,13	2,069	4,282
23. EXPR 1	168	1	10	6,62	2,521	6,357
24. EXPR 2	168	1	10	7,11	2,413	5,821
25. EXPR 3	168	1	10	6,80	2,535	6,426
26. EXPR 4	168	1	10	5,58	2,634	6,939

TABELA 9 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

(continuação)						
Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
27. EXPR 5	168	1	10	5,77	2,651	7,026
28. EXPR 6	168	1	10	5,47	2,895	8,382

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

O constructo inovação em serviços contém doze indicadores. A maioria dos indicadores também apresentaram valor mínimo de 1 e valor máximo de 10 pontos (indicadores 22, 23, 24, 25, 26, 27 e 28), entretanto os indicadores 18 (EXP 2) “Implementamos regularmente pequenas adaptações para os serviços existentes” , 19 (EXP 3) “Introduzimos a versão melhorada dos nossos serviços existentes no mercado” e 20 (EXP 4) “Introduzimos a versão melhorada dos nossos serviços existentes no mercado” apresentaram valor mínimo de 3 e valor máximo de 10 pontos, e os indicadores 17 (EXPT 1) “Frequentemente refinamos a prestação de serviços existentes” e 21 (EXPT 5) “Padronizamos nossos produtos/serviços para atender um maior número de pessoas no mercado que atuamos” mostraram valor mínimo de 2 e valor máximo de 10 pontos (TABELA 9). Isto indica que nenhum dos casos desta pesquisa mostrou-se muito pior do que seus concorrentes para estas declarações. As médias variaram entre 5,47 e 8,95, sendo a média do constructo 7,25 e todos os indicadores apresentaram desvio padrão e variância normais. Isto significa que as empresas pesquisadas concordam ou discordam parcialmente com as declarações desta escala, e existe, novamente, uma maior dispersão das respostas em relação à média da amostra para cada indicador (TABELA 9).

A (TABELA 10) apresenta os dados estatísticos do construto desempenho organizacional.

TABELA 10 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

(continua)						
Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
29. DF 1	168	4	10	8,46	1,375	1,890
30. DF 2	168	4	10	8,92	1,327	1,760
31. DF 3	168	2	10	8,28	1,597	2,550
32. DF 4	168	2	10	8,42	1,502	2,256
33. DF 5	168	3	10	8,14	1,589	2,526
34. DNF 1	168	6	10	9,13	1,041	1,085

TABELA 10 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

(continuação)

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
35. DNF 2	168	3	10	8,85	1,256	1,577
36. DNF 3	168	3	10	8,83	1,427	2,036
37. DNF 4	168	6	10	9,43	0,893	0,798
38. DNF 5	168	6	10	9,42	0,892	0,795

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Este constructo contém dez indicadores, sendo que os indicadores 31 (DF 3) “Conseguimos atingir nossos objetivos relacionados ao lucro” e 32 (DF 4) “Conseguimos atingir nossos objetivos relacionados às vendas” apresentaram valor mínimo de 2 e valor máximo de 10 pontos. Os indicadores 33 (DF 5) “Conseguimos atingir nossos objetivos relacionados à participação de mercado”, 35 (DNF 2) “Atraímos um número significativo de novos clientes” e 36 (DNF 3) “Temos uma importante vantagem competitiva” apresentaram valor mínimo de 3 e valor máximo de 10 pontos. Os indicadores 29 (DF 1) “Melhoramos as vendas e rentabilidade da empresa” e 30 (DF 2) “Somos rentáveis” mostraram valor mínimo de 4 e valor máximo de 10 pontos, e, por fim, os indicadores 34 (DNF 1) “Melhoramos a lealdade nos nossos clientes atuais”, 37 (DNF 4) “Temos uma boa imagem percebida” e 38 (DNF 5) “Temos uma reputação consolidada” apresentaram valor mínimo de 6 e valor máximo de 10 pontos (TABELA 10). Isto indica que alguns dos casos desta pesquisa mostraram-se muito diferente do que seus concorrentes para estas declarações. As médias variaram entre 8,14 e 9,42, sendo a média do constructo 8,79 e todos os indicadores apresentaram desvio padrão e variância normais. Isto significa que as empresas pesquisadas concordam parcialmente com as declarações desta escala, e existe, novamente, uma maior dispersão das respostas em relação à média da amostra para cada indicador (TABELA 10).

### 5.1.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

A AFE de cada constructo foi realizada por meio do *software* estatístico SPSS 18 com a utilização do método de extração de Análise de Componentes Principais. Este método teve como objetivo avaliar a unidimensionalidade de cada

um dos construtos e verificar se todos os indicadores de cada variável apresentavam carga fatorial adequada. Para a etapa de rotação dos fatores, foi utilizada a rotação Varimax conforme mencionado anteriormente na subseção 3.7 do capítulo 3. Os resultados da AFE para cada um dos construtos do modelo da pesquisa são apresentados a seguir.

a) AFE: Orientação Empreendedora (OE)

A escala utilizada para medir a OE é composta de três dimensões: inovatividade, proatividade e propensão a assumir riscos. (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989; NAMAN; SLEVIN, 1993; BAKER; SINKULA, 2009). As dimensões inovatividade e propensão a correr riscos contaram com três indicadores e a proatividade teve dois indicadores na escala, totalizando oito indicadores no constructo.

A análise fatorial exploratória do constructo OE apontou um KMO de 0,822, um pouco acima do ideal (0,70) e significância de 0,000, conforme apresentado na (TABELA 11). Os resultados também sugeriram a existência de 3 fatores, corroborando com as três dimensões propostas por Miller (1983).

TABELA 11 – TESTE DE KMO E BARTLETT PARA A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Teste		Valor
KMO		0,822
Teste de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	539,247
	Graus de liberdade	28
	Sig.	0,000

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Logo após, foi realizada a rotação Varimax e os resultados apontaram que o fator “Proatividade” apresentou uma variância total explicada de 30,55%, o fator “proatividade” apresentou uma variância total explicada de 22,30% e o fator “propensão a assumir riscos” apresentou 21,70%. Todos os indicadores deste construto apresentaram valores de comunalidades apropriados, ou seja, acima de 0,5. As cargas fatoriais de cada indicador são apresentadas na (TABELA 12). Para a análise das cargas fatoriais, resultados entre 0,3 e 0,4 atendem os níveis mínimos para a interpretação da estrutura e cargas acima de 0,5 são consideradas

significantes. (HAIR et al., 2009). Todos os 8 indicadores apresentaram cargas significantes, ressaltando que o indicador 6 “Nossa empresa é inclinada a assumir altos riscos com chances de alto retorno” deteve maior carga fatorial.

TABELA 12 – ROTAÇÃO VARIMAX – ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Indicadores	Carga fatorial
Inovatividade	
1. INOV1 (pesquisa e desenvolvimento)	0,610
2. INOV 2 (novas linhas de produtos/serviços)	0,898
3. INOV 3 (inicia ações inovadoras)	0,831
Proatividade	
4. PROAT 1 (primeira a introduzir novos produtos/serviços)	0,856
5. PROAT 2 (postura competitiva)	0,617
Propensão a assumir riscos	
6. RISC 1 (altos risco com chance de alto retorno)	0,862
7. RISC 2 (ações audaciosas para alcançar objetivos)	0,861
8. RISC 3 (postura ousada e agressiva)	0,812

Método de Extração: Análise de Componente Principais

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

b) AFE: Capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa (OMP)

A análise fatorial exploratória dos 8 indicadores do constructo OMP resultou em um KMO de 0,778 que, de acordo com Hair et al. (2009) pode ser considerado ótimo, e o nível de significância foi de 0,000, conforme demonstrado na (TABELA 13).

TABELA 13 – TESTE DE KMO E BARTLETT PARA A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA

Teste	Valor
KMO	0,778
Teste de Bartlett	Qui-quadrado aproximado
	Graus de liberdade
	Sig.
	472,662
	28
	0,000

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A análise fatorial da OMP apontou carregamento de apenas um fator. Entretanto, na primeira rodada da fatorial os indicadores OMP 4 “Discutimos internamente e geramos ideias/soluções em conjunto sobre como nossos clientes usam nossos produtos e serviços” e OMP 5 “Inovamos mesmo que isso torne

nossos produtos obsoletos” apresentaram comunalidade de 0,248 e 0,245 respectivamente, isto é, abaixo do limite aceitável de 0,40. (HAIR et al., 2009). Uma possível explicação para a retirada destes itens é que em micro empresas as equipes de trabalho são reduzidas, e, normalmente as discussões estratégicas giram em torno dos proprietários e não de todos os funcionários. Outra possível razão é que no contexto analisado, micro e pequenas empresas do setor gastronômico, pode não fazer sentido que os produtos se tornem obsoletos a ponto de serem substituídos. O produto/serviço que agrada o cliente dificilmente é trocado, isto é, pode-se dizer que não há produto obsoleto na alimentação. Por estas razões, rodou-se outra fatorial excluindo-se os estes itens.

A segunda fatorial da OMP, agora com 6 indicadores, apresentou KMO = 0,757, acima do ideal que é 0,70. Porém, nesse caso, seguindo-se o critério do autovalor ( $>1,00$ ), verificou-se que os seis indicadores ainda formavam um único fator, com variância total explicada de 54,48%. As cargas fatoriais estão dentro do nível de significância e são apresentadas na (TABELA 14).

TABELA 14 – NOVO TESTE DE KMO E BARTLETT PARA A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA

Teste		Valor
KMO		0,757
Teste de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	400,217
	Graus de liberdade	15
	Sig.	0,000

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

TABELA 15 – ROTAÇÃO VARIMAX – CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA

Indicadores	Carga fatorial
9. OMP 1 (tendências de mercado)	0,707
10. OMP 2 (necessidades não conscientes dos clientes)	0,785
11. OMP 3 (soluções para necessidades não explícitas)	0,772
14. OMP 6 (oportunidades onde os clientes tem dificuldade de expressar sua necessidade)	0,718
15. OMP 7 (reconhecer as necessidades dos clientes antes que os concorrentes)	0,757
16. OMP 8 (extrapolamos tendências)	0,685

Método de Extração: Análise de Componente Principais

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Em suma, o constructo capacidade dinâmica de marketing de OMP totalizou, com os ajustes, em 6 indicadores, sendo que todos apresentaram comunalidades e cargas fatoriais adequadas.

### c) Inovação em serviços

Corroborando com a teoria (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006), a análise fatorial dos indicadores do constructo inovação em serviços indicou a formação de dois fatores: *exploration* e *exploitation*. O KMO foi de 0,857, o teste de Bartlett ficou em 1098,449. Tanto as comunalidades como as cargas fatoriais ficaram acima dos limites estabelecidos. O fator 1 (*exploration*) explica 33,86% da variância total e o fator 2 (*exploitation*) apresentou explicação de 62,83%. As informações podem ser conferidas nas (TABELAS 16 e 17).

TABELA 16 – TESTE DE KMO E BARTLETT PARA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Teste	Valor
KMO	0,857
Teste de Bartlett	Qui-quadrado aproximado
	1098,449
	Graus de liberdade
	66
	Sig.
	0,000

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

TABELA 17 – ROTAÇÃO VARIMAX – INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Indicadores	Carga fatorial
Exploitation	
17. EXPT 1 (refinamos a prestação ode serviços)	0,801
18. EXPT 2 (pequenas adaptações)	0,866
19. EXPT 3 (versão melhorada)	0,825
20. EXPT 4 (melhoramos a eficiência)	0,874
21. EXPT 5 (padronizamos nossos produtos/serviços)	0,680
Exploration	
22. EXPT 6 (expandimos serviços para os clientes atuais)	0,691
23. EXPR 1 (aceitamos demandas que vão além dos serviços existentes)	0,704
24. EXPR 2 (inventamos novos serviços)	0,731
25. EXPR 3 (experimentamos novos serviços)	0,756
26. EXPR 4 (vendemos serviços que são novos para a empresa)	0,834
27. EXPR 5 (novas oportunidades em novos mercados)	0,774
28. EXPR 6 (utiliza regularmente novos canais de distribuição)	0,707

Método de Extração: Análise de Componente Principais

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

## d) Desempenho organizacional

O constructo desempenho organizacional foi mensurado utilizando-se 10 indicadores. A análise fatorial exploratória dos indicadores resultou em um KMO de 0,879 e o nível de significância foi de 0,000 sugerindo, também, a existência de apenas um fator.

TABELA 18 – TESTE DE KMO E BARTLETT PARA DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Teste		Valor
KMO		0,879
Teste de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	1072,802
	Graus de liberdade	45
	Sig.	0,000

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Após a rotação do fator utilizando a rotação Varimax, os resultados apontaram que todos os indicadores apresentaram comunalidades e cargas fatoriais dentro do nível de significância exigidos, conforme demonstrado na tabela a seguir.

TABELA 19 – ROTAÇÃO VARIMAX – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Indicadores	Carga fatorial
29. DF 1 (melhoramos a venda e a rentabilidade)	0,694
30. DF 2 (somos rentáveis)	0,774
31. DF 3 (objetivos relacionados ao lucro)	0,795
32. DF 4 (objetivos relacionados a vendas)	0,793
33. DF 5 (objetivos relacionados a participação de mercado)	0,759
34. DNF 1 (lealdade)	0,779
35. DNF 2 (atraímos novos clientes)	0,755
36. DNF 3 (vantagem competitiva)	0,825
37. DNF 4 (boa imagem percebida)	0,817
38. DNF 5 (reputação consolidada)	0,616

Método de Extração: Fatoração de Componente principais

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com os resultados apresentados, é possível notar que a Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos constructos agrupou os fatores de forma semelhante ao que a teoria sugere. A AFE foi importante para eliminar da análise indicadores que apresentavam comunalidades e cargas fatoriais abaixo do limite aceitável,



sendo que o único constructo que precisou ser modificado foi a capacidade dinâmica de marketing de OMP, com a exclusão de dois indicadores com baixas comunalidades: OMP 4 “Discutimos internamente e geramos ideias/soluções em conjunto sobre como nossos clientes usam nossos produtos e serviços” e OMP 5 “Inovamos mesmo que isso torne nossos produtos obsoletos”.

### 5.1.3 Teste de confiabilidade das escalas

Uma vez realizada a análise fatorial dos indicadores, em seguida foi realizado o teste de confiabilidade das escalas levando em consideração o resultado das fatoriais. De acordo com Hair et al. (2009) o teste de confiabilidade é uma maneira de avaliar o grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável, sendo o *Alfa de Cronbach* o índice mais utilizado para essa mensuração. O limite inferior aceito para o alfa é 0,70, diminuindo para 0,60 em pesquisas exploratórias. (HAIR et al., 2014).

A (TABELA 20) apresenta o *Alfa de Cronbach* de cada escala utilizada neste estudo, demonstrando que todas alcançaram níveis desejáveis de confiabilidade.

TABELA 20 – TESTE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Variáveis	Número de indicadores	<i>Alfa de Cronbach</i>
OE	8	0,847
OMP	8	0,830
Inovação em Serviços	12	0,873
Desempenho	10	0,915

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Os testes estatísticos realizados até agora tiveram a finalidade de avaliar os dados e as escalas utilizadas nesta pesquisa. Na sequência, a próxima etapa será a apresentação dos resultados dos testes confirmatórios por meio da análise do modelo proposto.

## 5.2 TESTES DAS HIPÓTESES

Para atingir os objetivos específicos do presente estudo, as hipóteses foram testadas pelo método PLS – *Partial Least Squares* por meio do *software* SMART

PLS 3.0. Os construtos orientação empreendedora e inovação em serviços são considerados, nesta pesquisa, construtos de segunda ordem, enquanto os construtos capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa e desempenho organizacional são construtos de primeira ordem.

O índice de confiabilidade do construto (*Construct Reliability* – CR) aponta se existe consistência interna, isto é, que todos os indicadores representam fortemente o mesmo construto latente (HAIR et al., 2009). A (TABELA 21) mostra os resultados da confiabilidade do construto e a Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) para cada variável latente. Nesta tabela é possível observar que todos os construtos apresentaram uma confiabilidade composta aceitável ( $>0,7$ ) sendo que a maioria atingiu níveis adequados de AVE ( $>0,5$ ) confirmando sua validade convergente, exceto pelas variáveis OE e inovação em serviços, as quais atingiram variância de 0,485 e 0,434 respectivamente, indicando baixa AVE.

TABELA 21 – CONFIABILIDADE COMPOSTA E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS

Variáveis	CR	AVE
OE	0,882	0,485
Inovatividade	0,813	0,591
Proatividade	0,825	0,701
Propensão ao risco	0,918	0,788
OMP	0,877	0,543
INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	0,902	0,434
Exploration	0,907	0,576
Exploitation	0,916	0,687
DESEMPENHO	0,933	0,582

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A validade convergente (medida pelo índice AVE) reflete o grau de coerência existente entre as medidas (ou itens da escala) utilizadas no procedimento de mensuração do constructo. Para os casos dos constructos de OE e inovação em serviços foi necessário eliminar alguns itens da escala para obter um melhor ajuste do AVE.

Dessa forma, para o constructo OE foi eliminado o item com o menor valor de carregamento (0,752), o item 2 (INOV 2) “Nos últimos anos nossa empresa desenvolveu novas linhas de produtos/serviços”. Contudo, “desenvolver novas linhas

de produtos/serviços” pode não ser um conceito aplicável no âmbito das micro e pequenas empresas setor gastronômico. Isto porque as empresas em questão não possuem linhas de produtos/serviços de acordo com a explicação formal a área de marketing. Uma linha de produto/serviço é um grupo de produto/serviço estreitamente relacionados que busca atender diversas necessidades onde um mesmo produto pode apresentar várias configurações (KOTLER, et al., 2015). No caso destas empresas, existe muito pouca variação na linha de produtos oferecidos.

Após a eliminação deste item, a validade convergente apresentou valor de 0,516, atendendo assim o pressuposto teórico ( $AVE > 0,5$ ) conforme demonstra a (TABELA 22).

TABELA 22 – CONFIABILIDADE COMPOSTA E VALIDADE CONVERGENTE – OE

Variáveis	CR	AVE
OE	0,881	0,516
Inovatividade	0,810	0,681
Proatividade	0,825	0,701
Propensão ao risco	0,918	0,788

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para a realização do ajuste do AVE para o constructo inovação em serviços, foram eliminados no fator 1 (*exploration*) os itens 22 (EXPT 6) “Nossa empresa expande serviços para seus clientes atuais” que apresentou carga de 0,664, 23 (EXPR 1) “Nossa empresa aceita demandas que vão além de serviços existentes (carga de 0,635), 27 (EXPR 5) “Frequentemente promovemos novas oportunidades em novos mercados” (carga de 0,680) e 28 (EXPR 6) “Nossa empresa utiliza regularmente novos canais de distribuição” (carga de 0,586). Uma possível explicação para a retiradas dos itens 22 (EXPT 6) e 23 (EXPR 1) é que as empresas analisadas não estão dispostas a oferecer serviços além dos existentes na empresa. Estes estabelecimentos gastronômicos sentem-se satisfeitos em atender os clientes atuais, já que, muitas vezes, recursos humanos e financeiros são escassos e os impedem de maiores investimentos. Sobre os itens 27 (EXPR 5) e 28 (EXPR 6), foram retirados pois, possivelmente, essas empresas ao invés de buscar novas oportunidades de mercado, com frequência, elas tentam sobreviver no mercado existente. Da mesma forma, as micro e pequenas empresas analisadas não

investem regularmente em novos canais de distribuição, a não ser canais de delivery.

No fator 2 (*exploitaion*), foi eliminado apenas o item 21 (EXPT 5) “Padronizamos nossos produtos/serviços para atender um maior número de pessoas no mercado que atuamos”, com carregamento de 0,680. Isto aconteceu, possivelmente, porque estas empresas não buscam padronização em escala, elas são pequenas demais e seu objetivo não é gerar economia de escala. A padronização é pontual, em alguns pratos por exemplo.

A (TABELA 23) apresenta o valor da variância média extraída (AVE) do constructo inovação em serviços após os ajustes, os quais apresentaram nível aceitável de confiabilidade composta ( $>0,7$ ) e AVE ( $>0,5$ ). Os ajustes foram realizados com o apoio do *software* estatístico SMART PLS 3.0.

TABELA 23 – CONFIABILIDADE COMPOSTA E VALIDADE CONVERGENTE – INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Variáveis	CR	AVE
INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	0,874	0,502
Exploration	0,888	0,725
Exploitation	0,922	0,747

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para apurar a validade discriminante a (TABELA 24) apresenta os valores da variância média extraída (AVE) para cada construto em relação ao quadrado das correlações estimadas entre este construto e os demais. De acordo com Hair et al., (2009), o construto latente deve explicar mais da variância dos seus itens mensurados do que compartilha com qualquer outro construto. Como a AVE (exibida na diagonal da tabela) é maior do que o quadrado de todas as correlações com os demais construtos revela que existe validade discriminante para todos os construtos.

TABELA 24 – VALIDADE DISCRIMINANTE

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A - DESEMP	<b>0,763</b>								
B - Exploitation	0,622	<b>0,864</b>							
C - Exploration	0,255	0,338	<b>0,851</b>						
D - INOV SERV	0,575	0,888	0,733	<b>0,708</b>					
E - OE	0,591	0,541	0,444	0,608	<b>0,719</b>				
F - OMP	0,453	0,427	0,532	0,569	0,671	<b>0,737</b>			
G - Inovatividade	0,439	0,473	0,292	0,485	0,821	0,553	<b>0,825</b>		

(continua)

TABELA 24 – VALIDADE DISCRIMINANTE

	(continuação)								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
H - Proatividade	0,495	0,471	0,368	0,520	0,800	0,587	0,648	<b>0,838</b>	
I - Risco	0,527	0,431	0,421	0,517	0,873	0,552	0,532	0,485	<b>0,888</b>

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

No que se refere aos *outer loadings*, isto é, o carregamento individual de cada um dos indicadores ao seu respectivo construto (ou dimensão), todos os valores foram significantes no nível de  $\alpha = 0,05$ . A (TABELA 25) apresenta o valor dos *outer loadings* dos indicadores das dimensões e do construto OE. A coluna “Dimensão” indica o quanto o indicador carrega na sua própria dimensão, enquanto que a coluna “Construto” demonstra o quanto cada dimensão carrega no construto de orientação empreendedora como um todo.

Pode-se notar que, no que se refere à dimensão inovatividade, o indicador 3 (INOV 3) “Com relação aos concorrentes, nossa empresa sempre inicia ações inovadoras que são seguidas pelas outras empresas” é o que mais contribuiu apresentando carga de 0,828, seguido pelo indicador 1 (INOV 1) “Nossa empresa dá uma forte ênfase à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações para os produtos/serviços de alimentação” com carga de 0,822. Isso demonstra que as empresas analisadas estão preocupadas com as ações dos concorrentes e, entendem que ser o primeiro a inovar pode trazer vantagem competitiva, mesmo que por pouco tempo.

Sobre a dimensão proatividade ambos indicadores tiveram cargas, porém o indicador 4 (PROAT 1) “Com muita frequência nossa empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços...” se destaca por apresentar o maior carregamento, 0,843. Isto quer dizer, novamente, que as empresas buscam ser o *first mover*, investindo em inovações mesmo sabendo que tal vantagem competitiva poderá durar apenas por um certo tempo.

Para a dimensão risco, o indicador 6 (RISC 1) “Nossa empresa é inclinada a assumir altos riscos, com chances de alto retorno” é o que mais contribui para a representação do constructo com carga de 0,899, sendo que os demais indicadores também possuem carga elevada. Uma possível explicação é que as empresas analisadas vivem constantemente sob alta pressão. Por exemplo, enfrentam a

concorrência cada vez mais acirrada, o consumidor cada vez mais exigente, e para continuar competindo no mercado muitas vezes arriscam alto.

TABELA 25 – *OUTER LOADINGS* DOS INDICADORES DAS DIMENSÕES E DO CONSTRUTO DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Indicadores	Dimensão	Constructo
INOVATIVIDADE		* 0,821
1. (INOV 1) (pesquisa e desenvolvimento)	0,822	
3. (INOV 3) (inicia ações inovadoras)	0,828	
PROATIVIDADE		* 0,800
4. (PROAT 1) (primeira a introduzir novos produtos/serviços)	0,843	
5. (PROAT 2) (postura competitiva)	0,833	
PROPENSÃO AO RISCO		* 0,873
6. (RISC 1) (altos riscos com chances de alto retorno)	0,899	
7. (RISC 2) (ações audaciosas para alcançar objetivos)	0,881	
8. (RISC 3) (postura ousada e agressiva)	0,883	

\* Carregamento da dimensão para o construto de OE.

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Ao avaliar o quanto cada dimensão da OE coopera na representação do construto, percebe-se que a propensão ao risco é a dimensão que mais representa esta orientação estratégica, com um carregamento de 0,873. Depois aparecem as dimensões de inovatividade e proatividade com carregamento de 0,821 e 0,800 respectivamente.

Ao analisar os *outer loadings* dos indicadores da capacidade dinâmica de marketing de OMP (TABELA 26), é possível identificar que todos os indicadores carregam de forma importante nos dois construtos.

TABELA 26 – *OUTER LOADINGS* DOS INDICADORES DA CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA (OMP)

Indicadores	Cargas
9. (OMP1) (tendências de mercado)	0,747
10. (OMP2) (necessidades não conscientes dos clientes)	0,774
11. (OMP3) (soluções para necessidades não explícitas)	0,743
14. (OMP6) (oportunidades onde os clientes têm dificuldades de expressar suas necessidades)	0,697
15. (OMP7) (reconhecer as necessidades dos clientes antes que os concorrentes)	0,753
16. (OMP8) (Extrapolamos as tendências)	0,702

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Em relação ao constructo de OMP o indicador que mais carrega é o 10 (OMP 2) “Continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais, não conscientes, de nossos clientes” com carregamento de 0,774. Os outros indicadores mais importantes são 15 (OMP 7) “Atuamos junto com nossos clientes frequentes para reconhecer as necessidades dos clientes em geral meses ou anos antes do que a maioria dos concorrentes” com valor de 0,753, e 11 (OMP 3) “Incorporamos soluções para necessidades não explícitas de nossos clientes em nossos produtos e serviços” com 0,743. O indicador que menos contribui, no entanto, ainda de forma significativa, é o 14 (OMP 6) “Buscamos oportunidades em áreas que nossos clientes têm dificuldades de expressar suas necessidades” com carregamento de 0,697.

A (TABELA 27) apresenta os *outer loadings* dos indicadores do constructo Inovação em Serviços.

TABELA 27 – OUTER LOADINGS DOS INDICADORES DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Indicadores	Cargas
Exploitation	*0,888
17. (EXPT1) (refinamos a prestação de serviços)	0,831
18. (EXPT2) (pequenas adaptações)	0,870
19. (EXPT3) (versão melhorada)	0,880
20. (EXPT4) (melhoramos eficiência)	0,874
Exploration	* 0,733
24. (EXPR2) (inventamos novos serviços)	0,873
25. (EXPR3) (experimentamos novos serviços)	0,844
26. (EXPR4) (vendemos serviços que são novos para a nossa empresa)	0,837

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Todos os indicadores de todas as dimensões carregaram de forma importante. Entretanto observa-se que o indicador 19 (EXPT 3) “Introduzimos a versão melhorada dos nossos serviços existentes no mercado” é o que mais carrega neste construto com um valor de 0,880. Seguido pelo indicador 20 (EXPT 4) “Melhoramos a eficiência da nossa prestação de serviços” com carregamento de 0,874, e o 24 (EXPR 2) “Inventamos novos serviços” com carregamento de 0,873.

O indicador que menos carregou neste fator, mas ainda assim de forma importante, foi o 17 (EXPT 1) “Frequentemente refinamos a prestação de serviços existentes com carregamento de 0,831.

Por fim, a (TABELA 28) demonstra os *outer loadings* dos indicadores do constructo desempenho organizacional. Da mesma forma, todos os indicadores tiveram cargas satisfatórias, com destaque para o indicador 36 (DNF 3) “Temos uma importante vantagem competitiva” com carregamento de 0,825. O indicador que menos contribuiu foi o 38 (DNF 5) “Temos uma reputação consolidada” exibindo carga de 0,609.

TABELA 28 – *OUTER LOADINGS* DOS INDICADORES DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Indicadores	Cargas
29. (DF1) (vendas e rentabilidade)	0,694
30. (DF2) (somos rentáveis)	0,765
31. (DF3) (objetivos relacionados ao lucro)	0,789
32. (DF4) (objetivos relacionados às vendas)	0,793
33.(DF5) (objetivos relacionados à participação de mercado)	0,767
34. (DNF1) (lealdade)	0,780
35. (DNF2) (atraímos novos clientes)	0,771
36. (DNF3) (vantagem competitiva)	0,825
37. (DNF4) (boa imagem percebida)	0,812
38.(DNF5) (reputação consolidada)	0,609

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

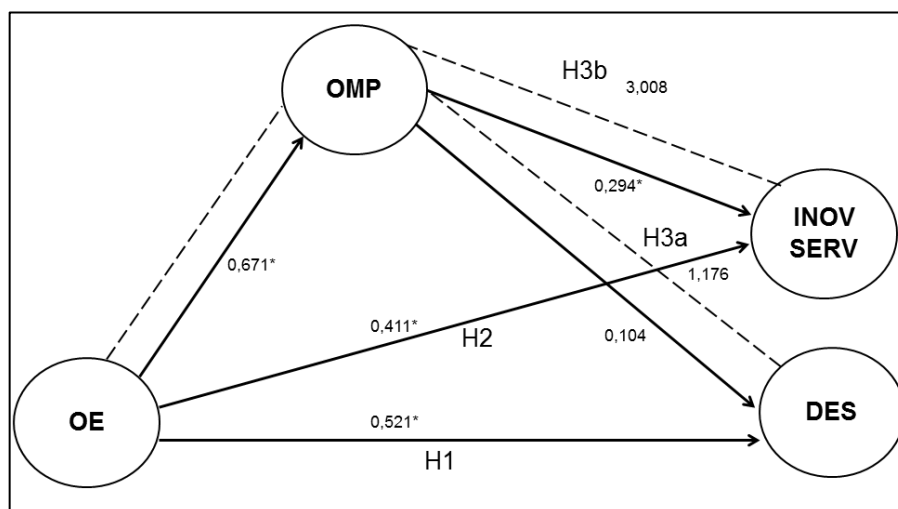
Uma vez confirmadas a validade e a confiabilidade dos construtos e verificados os *outer loadings* dos indicadores de cada um deles, o próximo passo é a apresentação da análise dos resultados do teste do modelo teórico.

### 5.2.1 Teste do modelo teórico proposto

A (FIGURA 7) apresenta o modelo teórico da pesquisa, cujos testes foram realizados no *software* estatístico SMART PLS 3.0.



FIGURA 7 – TESTE MODELO TEÓRICO PROPOSTO



\* Valores significantes ao nível de  $p \geq 0,05 = 1,96$ .

FONTE: A autora (2016).

Nesta figura é possível verificar o resultado do teste das três hipóteses de pesquisa: o impacto da OE sobre o desempenho organizacional (H1); o impacto da OE sobre a inovação em serviços (H2); e as mediações das relações entre OE, desempenho organizacional (H3a) e inovação em serviços (H3b) por meio da capacidade dinâmica de marketing de OMP. A seguir, são apresentados de forma detalhada os resultados dos testes de cada uma das hipóteses de pesquisa.

#### 5.2.2 A relações entre orientação empreendedora e desempenho organizacional

A hipótese 1 teve como objetivo verificar a influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional. O coeficiente de caminho entre os construtos OE e desempenho é de 0,521, o que aponta uma significativa influência (considerando o modelo completo). Também, o teste t apresentou um índice de 5,1911 ( $>1,96$ ) assumindo que esta relação é significativa, aceitando a hipótese H1. Sendo assim, é possível declarar que a OE impacta direta e positivamente no desempenho organizacional.

Entretanto, vale destacar que o teste da hipótese 1 foi realizado a partir do modelo completo, isto é, com a capacidade dinâmica de marketing de OMP no modelo. Se for considerado somente a relação direta entre OE e desempenho (desconsiderando a OMP), o coeficiente de caminho é 0,590 e o valor t é 12,033

(>1,96), também significativa. Tendo em vista a redução do impacto da OE sobre o desempenho organizacional após a inclusão da OMP no modelo, os dados indicam a presença de um efeito de mediação, o qual será testado nos subcapítulos 5.2.3 e 5.2.4.

A confirmação da hipótese 1 corrobora com autores como Covin e Slevin (1991), Zahra e Covin (1995), Lumpkin e Dess (1996) e Covin, Green e Slevin (2006) que afirmam que uma postura ou orientação empreendedora apresenta grande impacto no desempenho organizacional. Os resultados também coincidem com os achados de Wiklund e Shepherd (2005), Baker e Sinkula (2009), Vidal e Chiva (2013) e Mahmood e Hanafi (2013), que também identificaram uma influência direta e significativa da OE no desempenho. Isto significa que assumir uma postura empreendedora conduz a empresa a um maior desempenho, uma vez que organizações orientadas ao empreendedorismo possuem uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva, (COVIN; SLEVIN, 1991).

Os resultados do teste desta hipótese, bem como os demais estudos citados, indicam a importância da OE nas organizações. Esta orientação estratégica é percebida como os processos, práticas e atividades que resultam em inovação (SLATER; NARVER, 1993, 1995), pois ela incorpora estratégias e ações que a empresa pode empreender, com o objetivo de concretizar os objetivos organizacionais. (LUMPKIN; DESS, 1996; NAMAN; SLEVIN, 1993).

A OE acarreta em um maior desempenho especificamente porque assume esforços para renovar as ofertas de mercado por meio da inovação, é mais proativa do que os rivais em relação a novas oportunidades de mercado, e tende a assumir riscos calculados para experimentar novos produtos, serviços e mercados. (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

### 5.2.3 A relações entre orientação empreendedora e inovação em serviços

A hipótese 2 buscou verificar a relação entre a OE e a inovação em serviços. O teste desta hipótese resultou em um coeficiente de caminho de 0,411, indicando uma importante relação entre as duas variáveis. O valor t foi de 4,186 (>1,96), mostrando a significância da relação em um nível de confiança de 95%. O R<sup>2</sup>, que de acordo com Hair et al. (2014), demonstra o quanto da variância explicada de um construto pode ser atribuída à variável latente exógena (neste caso, o quanto a

variância da inovação em serviços pode ser explicada pela OE) resultou em um  $R^2$  de 36,9%. Sendo assim, pode-se afirmar que a OE impacta direta e positivamente na inovação em serviços.

Estes achados corroboram com os resultados encontrados por Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy (2013) de que o empreendedorismo em serviços (ES) contribui significativamente para a inovação em serviços, sendo considerada uma importante fonte de vantagem competitiva. Assim, entende-se que a OE (mesmo em serviços) contribui para a inovação, pois se trata de uma orientação estratégica que reflete a busca por novas oportunidades, ideias e experiências, e que pode ser manifestada sob forma de inovação em produtos, serviços e processos. (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera (2011) declaram ser muito importante possuir uma OE nas organizações. Em seu estudo, os autores encontraram efeito positivo da OE tanto na geração de inovação quanto na adoção de inovação pelas empresas.

Os resultados do teste desta hipótese também condizem com a afirmação de Madhoushi et al. (2011) de que a OE é um ingrediente chave para a inovação das empresas. Estes autores descobriram que esta orientação tem um impacto positivo na inovação, seja de forma direta ou indireta, indicando existir um papel mediador do constructo gestão do conhecimento.

A partir deste resultado, pode-se afirmar que a OE impacta na inovação em serviços, o que permite aceitar a hipótese 2.

#### 5.2.4 As relações entre orientação empreendedora, capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa e desempenho organizacional

A terceira hipótese deste estudo é subdividida em H3a e H3b. A hipótese H3a testou o efeito de mediação da OMP entre os constructos de OE e desempenho, e a hipótese H3b testou o efeito de mediação da OMP entre os constructos OE e inovação em serviços.

Foi realizado o teste de mediação de Baron e Kenny (1986) da OMP como variável mediadora na relação da OE e do desempenho e os resultados são apresentados na (TABELA 29). Os resultados da análise das três equações do teste

não sugerem um efeito de mediação desta capacidade, pois o valor do coeficiente de caminho da terceira equação não apresenta um valor t significativo.

TABELA 29 – TESTE DE MEDIAÇÃO DE BARON E KENNY (1986) PARA A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP COMO MEDIADORA DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Pressupostos do modelo de mediação	Coeficiente de caminho	Valor t	Resultado
OE → OMP	0,671	15,368	Pressuposto atendido
OE → Desempenho	0,521	5,911	Pressuposto atendido
OMP → Desempenho	0,104	1,176	Pressuposto não atendido

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Em seguida também foi realizado o cálculo do coeficiente de caminho do efeito indireto da OE sobre o desempenho, por meio da OMP. Este cálculo foi realizado através da multiplicação dos coeficientes das relações entre OE e OMP (0,671) e OMP e desempenho organizacional (0,104) o que acarretou em um coeficiente de efeito indireto de 0,069.

Com o auxílio do *software* estatístico SMART PLS 3.0 foi realizado um *bootstrapping* que gerou 5.000 sub amostras, calculando a significância do caminho de mediação. O resultado indicou um valor t de 1,176, não-significante (<1,96), rejeitando a hipótese 3a.

Estes resultados não confirmam o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de OMP na relação entre OE e desempenho organizacional. Este resultado vai contra ao esperado, pois de acordo com Morgan, Vorhies e Mason (2009), as capacidades organizacionais são habilidades formadas com base em uma orientação estratégica e, por conseguinte influenciam o desempenho organizacional. O papel mediador da capacidade de marketing deve-se ao fato que a capacidade é uma habilidade desenvolvida a partir de uma orientação estratégica, que por isso a antecede (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009), e que as capacidades e orientações juntas contribuem para o desempenho organizacional (VORHIES; HARKER, 2000). Além disso, empresas com capacidades de ordem superior (capacidades dinâmicas) têm mais chances de alcançar resultados superiores (PATRONO; MAHMOOD, 2015).

Autores como Patrono e Mahmood (2015) encontraram que a OE contribui significativamente para a capacidade de marketing, e esta, por sua vez, têm um impacto positivo no desempenho organizacional. Mahmood e Hanafi (2013) também encontraram um efeito mediador da vantagem competitiva na relação entre OE e desempenho organizacional. Da mesma forma, a pesquisa de Mansoori et al. (2013) constatou um efeito mediação na relação entre OE e vantagem competitiva sustentável, pela capacidade de marketing e pela capacidade de inovação.

Outros estudos também apresentam as capacidades de marketing como mediadoras da relação entre OE e desempenho organizacional. (MORENO; CASILLAS, 2008; VIDAL; CHIVA, 2013). No entanto, a maioria destes trabalhos tratam as capacidades como um todo, sendo poucos os estudos que analisam as capacidades de marketing individualmente. Menos ainda, pode-se dizer, são os trabalhos que verificam uma capacidade dinâmica de marketing específica nesta relação (OE – desempenho), bem como são poucos os trabalhos que testam o seu efeito de mediação.

#### 5.2.5 As relações entre orientação empreendedora, capacidade dinâmica de marketing de orientação para o mercado proativa e inovação em serviços

Ainda analisando o efeito de mediação do modelo, a hipótese 3b testou o efeito de mediação da OMP entre os construtos de OE e inovação em serviços. Novamente foi realizado o teste de Baron e Kenny (1986) e o resultado é apresentado na (TABELA 30). Os resultados da análise das três equações dos testes sugerem um efeito de mediação desta capacidade, pois o valor do coeficiente de caminho da terceira equação, apesar de ser menor do que o coeficiente de caminho da segunda equação apresenta um valor t significativo.

TABELA 30 – TESTE DE MEDIAÇÃO DE BARON E KENNY (1986) PARA A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP COMO MEDIADORA DA RELAÇÃO ENTRE OE E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Pressupostos do modelo de mediação	Coeficiente de caminho	Valor t	Resultado
OE → OMP	0,671	15,368	Pressuposto atendido
OE → Inovação em serviços	0,411	4,186	Pressuposto atendido
OMP → Inovação em serviços	0,294	3,008	Pressuposto atendido

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

O coeficiente de caminho do efeito indireto da OE sobre o desempenho por meio da OMP foi calculado através da multiplicação dos coeficientes das relações entre OE e OMP (0,671) e OMP e inovação em serviços (0,294), o que resultou em um coeficiente de efeito indireto de 0,197.

Novamente, com o auxílio do *software* estatístico SMART PLS 3.0 foi realizado um *bootstrapping* que gerou 5.000 sub amostras, calculando a significância do caminho de mediação. O resultado indicou um valor t de 3,008, significativa (>1,96), aceitando a hipótese 3b.

Este resultado vai de acordo com o esperado e corrobora com Morgan, Vorhies e Mason (2009), que afirmam que as capacidades organizacionais são habilidades formadas com base em uma orientação estratégica. A OE é uma delas, e pode então favorecer o desenvolvimento das capacidades organizacionais.

Corrobora, ainda, com os achados de Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy (2013), que discutem que as empresas orientadas ao empreendedorismo contribuem de forma importante para a inovação em serviços. Portanto, pode-se entender que a OE (mesmo em serviços) colabora para a inovação, pois se trata de uma orientação estratégica que reflete a busca por novas oportunidades, ideias e experiências, e que pode ser manifestada sob forma de inovação em produtos, serviços e processos. (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Contudo, outros trabalhos também encontraram relações importantes entre OE, capacidade e inovação. Por exemplo, o trabalho de Madhoushi et al. (2011) demonstra que a OE tem um impacto positivo na inovação, seja de forma direta ou indireta, indicando existir um papel mediador do constructo gestão do conhecimento. Outro exemplo é o artigo de Vidal e Chiva (2013) que analisou o efeito mediador da aprendizagem organizacional na relação entre OE e desempenho de inovação, e o efeito mediador do desempenho de inovação na relação entre OE e desempenho organizacional. Como resultado, os autores encontraram que a aprendizagem organizacional media parcialmente a relação entre OE e desempenho de inovação, e o desempenho de inovação media completamente a relação OE e desempenho organizacional.

Em resumo, na (TABELA 31) observa-se os coeficientes dos caminhos propostos bem como a significância para cada uma das hipóteses da pesquisa. Como era esperado, todos os coeficientes de caminho foram positivos, entretanto,

nem todas as relações foram significativas. Para um caminho ser considerado significativo ao nível de confiança de 95%, isto é, para a hipótese ser confirmada, o valor t deve ser superior a 1,96.

TABELA 31 – RESULTADO DO TESTE DAS HIPÓTESES

Hipótese	Coeficiente de caminho	Valor t	Hipótese
H1: A OE tem um efeito direto e positivo na capacidade dinâmica de marketing de OMP.	0,521	5,191	Aceita
H2: A OE tem um efeito direto e positivo na inovação em serviços.	0,411	4,186	Aceita
H3a: A capacidade dinâmica de marketing de OMP atua como uma variável mediadora, e tem um efeito indireto e positivo na relação entre OE e o desempenho organizacional.	0,104	1,176	Rejeitada
H3b: A capacidade dinâmica de marketing de OMP atua como uma variável mediadora, e tem um efeito indireto e positivo na relação entre OE e inovação em serviços.	0,294	3,008	Aceita

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A seguir são discutidos os resultados da pesquisa, bem como as possíveis causas para a rejeição da hipótese 3a, tendo como base estudos de OE e capacidades de marketing e inovação em serviços. É, também, realizado o teste de um modelo alternativo com a utilização do *software* SMART PLS 3.0.

### 5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A validação da hipótese1, a qual afirma existir um relacionamento direto e positivo entre OE e desempenho organizacional, vai ao encontro de diversos trabalhos que constatarem o mesmo resultado. (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; MORENO; CASILLAS, 2008; BAKER; SINKULA, 2009; VIDAL; CHIVA, 2013; MANSOORI et al., 2013).

Da mesma forma, a confirmação da hipótese 2, a qual sugere existir um relacionamento direto e positivo entre OE e inovação em serviços, é condizente com os achados de Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy (2013), que descobriram que o empreendedorismo de serviços contribui significativamente para a inovação em serviços. Corrobora também com o resultado obtido por Madhoushi et al. (2011), que demonstrou que a OE tem um impacto positivo na inovação, seja de forma direta ou de forma indireta por meio da mediação da gestão do conhecimento.

A terceira hipótese foi subdividida em duas partes, H3a e H3b, e trata do efeito de mediação da OMP nas duas relações propostas. A hipótese 3a, que relaciona o papel mediador da OMP entre OE e o desempenho organizacional, não foi aceita. Já a hipótese 3b, a qual sugere uma mediação da OMP entre OE e inovação em serviços, foi aceita. O resultado da H3b é corroborado por diversos estudos, entre eles o trabalho de Vidal e Chiva (2013) que identificou um efeito mediador parcial da aprendizagem organizacional na relação entre OE e desempenho de inovação. É confirmado também pela pesquisa de Kollmann e Stockmann (2014), que verificou a relação entre OE e inovação *exploration* e *exploitation*, encontrando forte significância nesta relação. Por fim, vai ao encontro dos achados de Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy (2013), que exploraram o empreendedorismo de serviço (ES) tendo como mediador da relação com a vantagem competitiva sustentável as capacidades de inovação interativa e inovação de suporte. Novamente, foi encontrada relação positiva entre estes constructos.

Em relação à rejeição da hipótese 3a, uma provável razão para a ausência desta relação é que nem todas as capacidades de marketing, quando analisadas de forma isolada, impactam de forma significativa com o desempenho. (PÉREZ-CABAÑERO et al., 2012). De acordo com estes autores e com base na visão baseada em capacidades, vale considerar dois pontos importantes: O desempenho das empresas depende de várias capacidades inter-relacionadas, sendo difícil estabelecer claras relações causais diretamente; O desempenho consiste não somente nas capacidades, mas em outros aspectos contextuais, tais como o setor em que a empresa está inserida e as questões macroeconômicas. (PÉREZ-CABAÑERO et al., 2012).

Outro possível motivo para a ausência desta relação é que uma capacidade dinâmica, que é considerada uma capacidade de ordem superior, isto é, uma capacidade que possibilita o desenvolvimento de outras capacidades, (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2003; EASTERBY-SMITH; PRIETO, 2008) não afeta diretamente o desempenho da empresa. (PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2012). Protogerou, Caloghirou, Lioukas (2012) afirmam que a vantagem competitiva não resulta das capacidades dinâmicas propriamente ditas, em vez disso é resultado da configuração efetiva das capacidades operacionais e dos recursos resultantes delas. Para estes autores as capacidades dinâmicas são as ferramentas que moldam as

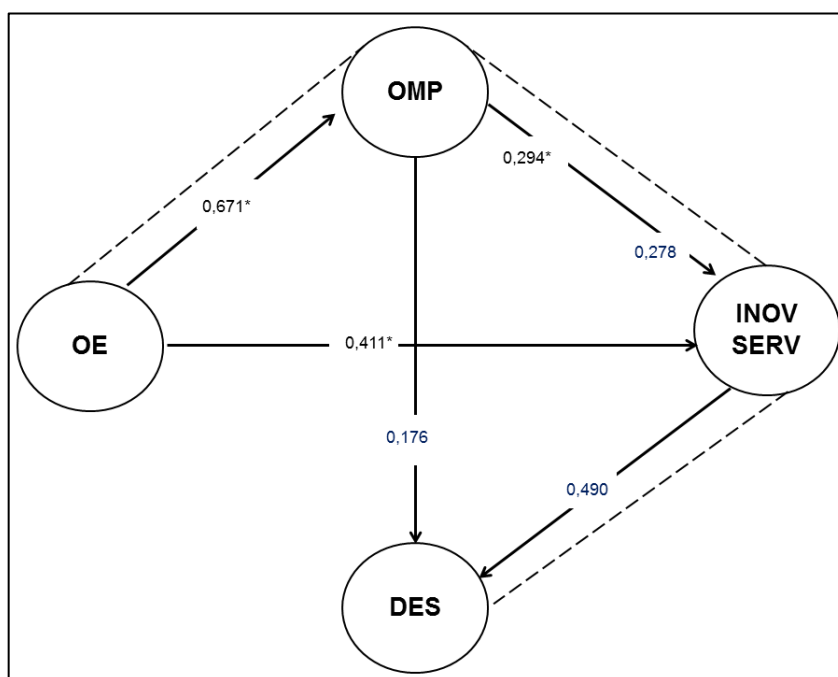


capacidades operacionais, como por exemplo, a inovação em serviços e, portanto seu impacto no desempenho é indireto, isto é, mediado por elas.

No contexto de aplicação deste estudo, para as micro e pequenas empresas do setor gastronômico a postura de se antecipar ao mercado e aos concorrentes, no sentido de prever necessidades futuras e propor soluções a elas, pode não ser viável do ponto de vista financeiro e não financeiro. Isto porque estas empresas normalmente operam para atender os clientes atuais, ou seja, oferecem refeições diárias e respondem às necessidades do mercado existente. Assim, tal antecipação pode implicar em maiores custos de tempo e dinheiro, não contribuindo para o desempenho dos negócios.

Em razão disso, optou-se em testar um modelo alternativo, desta vez considerando a inovação em serviços como mediadora da relação entre a capacidade dinâmica de marketing de OMP e o desempenho organizacional. O modelo alternativo testado é apresentado na (FIGURA 8).

FIGURA 8 – MODELO ALTERNATIVO



FONTE: A autora (2016).

Primeiramente foi realizado o teste de mediação de Baron e Kenny (1986) para o modelo alternativo. Neste modelo a inovação em serviços assume um papel mediador entre os constructos capacidade dinâmica de marketing de OMP e

desempenho organizacional. Conforme demonstrado na (TABELA 32) os resultados indicam mediação, pois o valor do coeficiente de caminho da terceira equação é maior do que o coeficiente de caminho da segunda equação, todos com valor t significativo ( $>1,96$ ).

TABELA 32 – TESTE DE MEDIAÇÃO DE BARON E KENNY (1986) PARA A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS COMO MEDIADORA DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE OMP E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Pressupostos do modelo de mediação	Coeficiente de caminho	Valor t	Resultado
OMP → Inovação em serviços	0,278	2,853	Pressuposto atendido
OMP → Desempenho	0,176	2,433	Pressuposto atendido
Inovação em serviços → Desempenho	0,490	6,641	Pressuposto atendido

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

O valor do efeito indireto da relação da OMP e desempenho organizacional por meio da inovação em serviços indicou um coeficiente de 0,136 e nível de significância 2,433 o que nos permite aceitar esta relação. Portanto este teste demonstra que a inovação em serviços media esta relação. Os resultados do teste do modelo alternativo também apresentaram uma relação positiva e significativa entre a capacidade dinâmica de marketing de OMP e o desempenho organizacional (0,176).

Este resultado é condizente com Morgan, Vorhies e Mason (2009), que sugerem que as capacidades organizacionais são habilidades formadas com base em uma orientação estratégica e, conseqüentemente impactam desempenho organizacional. Entretanto, a inovação em serviços não é tratada neste estudo como uma capacidade, porém, é importante ressaltar que a capacidade dinâmica de marketing de OMP pode proporcionar dois tipos de rotinas de inovação em serviços, a inovação *exploration* e *exploitation*. Isto significa que buscar tendências de mercado, buscar novas oportunidades, tentar descobrir as necessidades não explícitas dos clientes e oferecer soluções a elas, podem gerar inovação (incremental ou radical) e assim alcançar desempenho nos negócios.

Este resultado corrobora com o estudo de Protogerou, Caloghirou, Lioukas (2012), que, ao analisar a relação entre capacidade dinâmica e desempenho

organizacional, constatou um importante efeito mediador da capacidade de marketing e capacidade tecnológica. Estes autores afirmam que tais capacidades operacionais mediam completamente a relação, e declaram que isto ocorre porque as capacidades dinâmicas são capacidades de ordem superior, ou seja, são ferramentas que moldam as capacidades operacionais.

O teste do modelo alternativo teve como objetivo exemplificar a argumentação que foi desenvolvida sobre a possível causa para a ausência de relações entre os constructos de OMP e desempenho organizacional. Contudo, cabe ressaltar que este teste não tem o poder de validar o modelo, pois não existe embasamento teórico suficiente para tal, e também porque foge do propósito desta pesquisa.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral verificar o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de OMP nas relações entre OE e desempenho organizacional e entre OE e inovação em serviços. Para atingir tal objetivo, foram delimitados três objetivos específicos e os resultados dos testes de hipótese relacionados a cada um deles são comentados a seguir.

O primeiro objetivo específico buscou verificar a relação entre OE e desempenho organizacional. Os resultados demonstram que a OE impacta direta e positivamente no desempenho das empresas. Este resultado corrobora com os trabalhos de Covin e Slevin (1991), Zahra e Covin (1995), Lumpkin e Dess (1996) e Covin, Green e Slevin (2006) que afirmam que uma postura ou orientação empreendedora apresenta grande impacto no desempenho organizacional. Este resultado também está de acordo com os achados de Baker e Sinkula (2009), Vidal e Chiva (2013) e Mahmood e Hanafi (2013) que afirmam que a adoção de uma orientação empreendedora pela empresa conduz a maiores índices de desempenho organizacional, que por sua vez proporcionam uma importante fonte de vantagem competitiva e sucesso da empresa.

Isto significa que as empresas analisadas neste estudo que assumem uma postura empreendedora, isto é, que inovam seus produtos/serviços, que são mais proativas que seus concorrentes e que correm riscos, são mais propensas a alcançar desempenho superior financeiro e não financeiro. O desempenho financeiro se refere ao crescimento das vendas, aumento da rentabilidade e lucro, e participação de mercado, e o desempenho não financeiro, diz respeito à atração de novos clientes, à lealdade dos clientes atuais, à imagem e reputação da empresa.

O segundo objetivo específico teve como meta verificar a relação entre OE e inovação em serviços. O resultado do teste desta hipótese confirma que a OE influencia direta e positivamente a inovação em serviços. Este resultado corrobora com os achados de Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera (2011), que analisaram dois modos de inovação: a geração de inovação e a adoção de inovação em empresas espanholas de diversos setores que estavam envolvidas no lançamento de novos produtos. Seus achados afirmam que existe efeito positivo da OE tanto na geração de inovação quanto na adoção de inovação. Confirma também os resultados de Madhoushi et al. (2011) que identificaram que as empresas orientadas ao

empreendedorismo têm um impacto positivo na inovação, seja de forma direta ou indireta, ou seja, por meio de uma capacidade organizacional. Além disso, é condizente com o estudo de Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy (2013) os quais declaram que o empreendedorismo em serviços (ES) contribui significativamente para a inovação em serviços, sendo considerada uma importante fonte de vantagem competitiva.

Em relação ao contexto analisado, significa que as empresas que assumem uma postura empreendedora, também são mais propensas desenvolver inovação em serviços. Entretanto, vale ressaltar que pequenas empresas do setor de alimentação podem enfrentar algumas barreiras para a inovação. Por exemplo, os consumidores podem não aceitar inovações consideradas radicais, pois estão em busca justamente de tradição e confiança para consumir os alimentos.

O terceiro objetivo específico verificou o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de OMP nas relações entre OE e o desempenho organizacional, e entre a OE e a inovação em serviços. Por essa razão, foi subdividido em duas hipóteses.

A primeira hipótese buscou verificar o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de OMP entre OE e o desempenho organizacional, porém, essa hipótese não foi confirmada. Este resultado vai contra as expectativas desta pesquisa, pois vários estudos encontraram relação positiva entre as capacidades de marketing e o desempenho. (PATRONO; MAHMOOD, 2015; MANSOORI et al., 2013). Além disso, não corrobora com Morgan, Vorhies e Mason (2009) que afirmam que o efeito mediador da capacidade de marketing deve-se ao fato que a capacidade é uma habilidade desenvolvida a partir de uma orientação estratégica, e que as capacidades e orientações juntas contribuem para o desempenho organizacional. (VORHIES; HARKER, 2000).

Uma das possíveis razões para a rejeição desta relação é que nem todas as capacidades de marketing, quando analisadas de forma isolada, afetam o desempenho, pois o desempenho das empresas depende de várias capacidades inter-relacionadas, e é difícil estabelecer claras relações causais diretamente. (PÉREZ-CABAÑERO et al., 2012). Ainda, estes autores salientam que o desempenho não consiste somente nas capacidades, mas em outros aspectos contextuais, tais como o setor em que a empresa atua e as questões macroeconômicas. Outra possível causa para a ausência desta relação é que uma

capacidade dinâmica não afeta diretamente o desempenho da empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2012), porque é considerada uma capacidade de ordem superior, isto é, uma capacidade que gera e reconfigura outras capacidades operacionais.

Assim, para as empresas investigadas neste estudo, possuir a capacidade de se antecipar ao mercado, prevendo situações de mercado ainda não existentes a fim de propor soluções a estas necessidades (OMP), pode não ser vantajoso. Micro e pequenas empresas do setor gastronômico normalmente operam para atender os clientes atuais, isto é, respondem às necessidades do mercado existente. Assim, tal capacidade pode acarretar em maiores custos de tempo e dinheiro, não contribuindo para o desempenho dos negócios.

A segunda hipótese verificou o efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing de OMP entre OE e inovação em serviços, e foi aceita. Neste caso, resultado vai de acordo com o esperado, confirmando que uma capacidade é uma habilidade desenvolvida a partir de uma orientação estratégica, neste caso a OE, e que as capacidades e orientações juntas melhoram o desempenho nos negócios. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; VORHIES; HARKER, 2000). Reforça, também, que a OE tem impacto positivo na inovação, seja de forma direta ou por meio de uma capacidade (MADHOUSHI, et al., 2011; VIDAL; SHIVA, 2013), e que as empresas orientadas ao empreendedorismo contribuem de forma importante para a inovação em serviços. (SALUNKE; WEERAVARDENA; McCOLL-KENNEDY, 2013).

Vale ressaltar que, em relação às empresas pesquisadas, este resultado revela que aquelas que assumem uma postura empreendedora (que inovam seus produtos/serviços de alimentação, que são mais proativas e procuram estar sempre à frente de seus concorrentes, e correm riscos) são mais propensas desenvolver inovação em serviços. Entretanto, àquelas que possuem a capacidade de se antecipar às necessidades do mercado e do cliente e propor soluções para estas necessidades ainda latentes, isto é, que possuem a OMP, podem obter maior potencial de inovação em serviços.

A partir desta discussão, pode-se concluir que a OE influencia direta e positivamente o desempenho organizacional e a inovação em serviços. Também, a capacidade dinâmica de marketing de OMP atua como mediadora na relação entre

OE e inovação em serviços, no entanto, a OMP não media a relação entre OE e desempenho organizacional.

Em razão disso, foi testado um modelo alternativo considerando a capacidade dinâmica de marketing de OMP como antecessora da inovação em serviços. Assim, a inovação em serviços assumiu um papel mediador na relação entre OMP e o desempenho organizacional. Uma vez realizado o teste do modelo alternativo, verificou-se que todos os coeficientes de caminho foram significativos. Este resultado ilustra os argumentos de Protogerou, Caloghirou, Lioukas (2012) que afirmam que uma capacidade dinâmica (considerada uma capacidade de ordem superior) impacta nos recursos e capacidades da empresa, que, por sua vez, impacta no desempenho organizacional. Porém, para estes autores, o impacto direto de uma capacidade dinâmica no desempenho não é significativo, diferentemente do resultado encontrado neste estudo que demonstrou uma relação significativa entre a capacidade dinâmica de marketing e o desempenho organizacional.

Em suma, esta pesquisa identificou que uma empresa orientada ao empreendedorismo, isto é, uma empresa que adota uma postura inovadora, proativa em relação aos concorrentes e que está disposta a assumir riscos gera desempenho nos negócios. Tal desempenho, por sua vez, não se refere apenas ao desempenho financeiro como aumento das vendas, da rentabilidade e de participação no mercado. Empresas que adotam uma OE também desfrutam de resultados na lealdade dos clientes atuais, atração de novos clientes e na imagem e reputação da marca.

Constatou-se também, que ao assumir uma postura empreendedora a empresa gera inovação, seja ela uma inovação incremental nos serviços atuais (*exploitation*) como, por exemplo, melhorando a eficiência ou fazendo pequenas adaptações, ou uma inovação radical (*exploration*) que implica em mudanças mais bruscas como, por exemplo, inventar e experimentar novos serviços para a empresa e para o mercado.

Em relação à mediação, ter a capacidade de antecipar as necessidades do mercado para assim propor soluções de forma a satisfazer as necessidades latentes mostrou-se não ser tão relevante para as empresas que são orientadas ao empreendedorismo no setor gastronômico de Curitiba PR. Isto porque estes empreendimentos são micro e pequenas empresas, que, por sua vez, não dispõe de uma grande equipe de trabalho. Assim, as tarefas de continuamente descobrir as

necessidades ainda não conscientes dos clientes, extrapolar tendências de mercado para ganhar *insights* sobre o que os clientes precisarão no futuro e, buscar oportunidades em áreas onde os clientes ainda não expressaram necessidade, podem ser de difícil realização por uma equipe enxuta e, muitas vezes, tecnicamente despreparada. Além disso, as decisões estratégicas normalmente são tomadas por poucas pessoas que, com frequência, desempenham funções operacionais diversas na empresa. Diante disso, o resultado do estudo mostrou que os gestores e proprietários estão mais preocupados em atender o mercado existente e mais inclinados a desenvolver capacidades que tragam desempenho rápido e efetivo para a empresa.

Contudo, considerando que o objetivo é o desempenho organizacional, quando uma empresa detém tal capacidade dinâmica de marketing de OMP, fica evidente que, por meio do intermédio da inovação, seja ela incremental ou radical, é possível alcançar desempenho superior nos negócios. Isto significa que ao se antecipar e descobrir as necessidades ainda não conscientes do mercado e dos clientes, a empresa abre espaço para inovar, seja melhorando os serviços existentes ou criando novos, o que, conseqüentemente, acarreta em desempenho.

A seguir, são apresentadas as contribuições que este estudo traz tanto para a teoria de marketing quanto para a teoria de empreendedorismo. São apresentadas ainda as contribuições gerenciais, as limitações encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa e as indicações para estudos futuros com base nos resultados alcançados neste estudo.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Ao examinar o relacionamento entre os constructos OE, capacidade dinâmica de marketing de OMP, inovação em serviços e desempenho organizacional, esta pesquisa colabora com a teoria de marketing e de empreendedorismo de três formas distintas.

Primeiro, contribui com a teoria de marketing porque verifica o impacto mediador de uma capacidade dinâmica de marketing específica, a capacidade de orientação para o mercado proativa (OMP), agindo como uma variável mediadora entre duas relações: a relação entre OE e desempenho e; a relação entre OE e inovação em serviços.



Sobre a primeira relação, o resultado demonstrou que a OE impacta na capacidade dinâmica de marketing de OMP, porém, esta não media a relação com o desempenho da empresa, negando a declaração de Morgan, Vorhies e Mason (2009) de que uma orientação estratégica gera uma capacidade e esta capacidade, por sua vez, gera desempenho organizacional. Porém, este resultado corroborou com os achados de Patrono e Mahmood (2015) que declaram que uma capacidade dinâmica *per se* não leva ao desempenho, sendo necessário desenvolver uma capacidade operacional para transformar tal capacidade de ordem superior em desempenho.

Sobre a segunda relação, a relação entre OE e inovação em serviços, o resultado demonstrou que a OE impacta na capacidade dinâmica de marketing de OMP, e esta media a relação com a inovação em serviços. Diferentemente da relação citada anteriormente, este resultado corrobora com Morgan, Vorhies e Mason (2009) e confirma que a OMP é influenciada pela OE e ainda influencia a inovação. Além do mais, está condizente com os achados de Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy (2013) que verificaram o efeito do serviço empreendedor sobre a inovação em serviço, encontrando efeito direto e significativo.

Em segundo lugar, este estudo contribui para a teoria de marketing porque além de corroborar a forte relação entre OE e inovação existente no campo do empreendedorismo, examina um tipo específico de inovação, a inovação em serviços, a qual conecta o campo do empreendedorismo em nível organizacional à teoria de marketing. Ao fazer esta conexão, o estudo desta relação permitiu uma melhor compreensão sobre a inovação em serviços *exploration* e *exploitation*. Os resultados do teste empírico comprovam os achados de Kollmann e Stockmann (2014) que encontraram um efeito mediador das inovações *exploration* e *exploitation* entre OE e desempenho organizacional.

Por fim, em relação ao estudo do empreendedorismo em nível organizacional, esta pesquisa contribui porque verifica o impacto direto da OE no desempenho organizacional, pois, embora amplamente estudado e discutido na literatura (RAUCH et al., 2009), esta relação ainda apresenta diferentes resultados. Assim, por meio de testes empíricos, este estudo corroborou com o resultado encontrado por Covin e Slevin (1991), Zahra e Covin (1995), Lumpkin e Dess (1996), Covin, Green e Slevin (2006), Wiklund e Shepherd (2005), Baker e Sinkula (2009), Vidal e Chiva (2013) e Mahmood e Hanafi (2013) (entre outros) que afirmam que

uma postura ou orientação empreendedora apresenta grande impacto no desempenho organizacional.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Depois de discutida a contribuição teórica deste estudo, apresentam-se as contribuições práticas direcionadas aos empresários respondentes da pesquisa.

Do ponto de vista dos gestores e proprietários de micro e pequenas empresas do setor gastronômico de Curitiba, a capacidade dinâmica de marketing de OMP pode contribuir para que essas empresas implementem de maneira mais eficaz uma orientação estratégica, do que aquelas que não possuem esta capacidade. Isso porque a capacidade dinâmica de marketing de OMP tem a função de absorver conhecimentos sobre os clientes e concorrentes de forma proativa, e, ao antecipar as necessidades latentes dos clientes, a empresa pode renovar seus recursos e capacidades visando obter vantagem competitiva em longo prazo. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Além disso, a OMP é importante porque além de implicar na aquisição de conhecimento do mercado, tem a função de coordenar e transferir este conhecimento para a organização como um todo. (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014). Pensar assim é particularmente importante para as empresas orientadas ao empreendedorismo que atuam em mercados turbulentos e buscam oferecer inovação a seus clientes. (ENGELEN et al., 2014).

Desta forma, o estudo das relações entre OE, OMP, inovação em serviços desempenho organizacional no contexto de micro e pequenas empresas do setor gastronômico de Curitiba PR pode trazer três contribuições gerenciais:

Primeiro, destaca a importância do aprendizado constante com o mercado, isto é, aprimorar o conhecimento sobre o cliente, descobrindo suas necessidades e desejos latentes. Identificar tais necessidades latentes implica em se antecipar, e como consequência, liderar tanto clientes como concorrentes. Da mesma forma, os gestores devem estar atentos às ações dos concorrentes de modo a responder mais rapidamente a essas ações no mercado, e também fortalecer o relacionamento com fornecedores atuais e potenciais, buscando benefícios mútuos e vantagens em longo prazo.

Depois, a partir dessa aprendizagem, os gestores são capazes de rapidamente renovar e transformar os recursos disponíveis na empresa. Empresas orientadas ao empreendedorismo, geralmente enfrentam ambientes de mercados turbulentos e tomam decisões envolvendo riscos e alocação de recursos escassos, assim, realocar tais recursos escassos de maneira mais eficiente poderá impactar diretamente nos esforços de inovação. Outro ponto relevante é que a capacidade de absorver o conhecimento de mercado e transferi-lo para toda a organização também favorece a inovação, e conseqüentemente, no desempenho organizacional.

### 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa foi aplicada na cidade de Curitiba PR, entretanto, o aspecto não probabilístico e por conveniência da amostra foi um importante limitador do trabalho. A coleta de dados foi realizada em apenas uma cidade, e, sendo assim, a amostra não é representativa para todas as empresas do território nacional.

Outra limitação é o fato de que os dados deste estudo foram coletados em um único setor, o setor gastronômico, assim, a generalização destes resultados para outros setores também é limitada. Portanto, os resultados deste estudo são limitados apenas à amostra de empresas estudadas.

### 6.4 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

No decorrer da pesquisa surgiram algumas questões a serem respondidas. No sentido de complementar o estudo do marketing atrelado ao estudo do empreendedorismo, alguns trabalhos podem ser desenvolvidos com base nestes questionamentos.

O resultado deste estudo demonstrou que a capacidade dinâmica de marketing de OMP não media a relação entre empresas orientadas ao empreendedorismo e o desempenho nos negócios. Conforme mencionado anteriormente, este fato contraria diversos estudos que encontraram relações positivas entre uma orientação estratégica, uma capacidade de marketing e o desempenho organizacional. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; PATRONO; MAHMOOD, 2015). É provável que isso tenha ocorrido pelo fato de que se tratou, nesta dissertação, de uma capacidade dinâmica e não uma capacidade operacional

de marketing. A capacidade dinâmica é considerada uma capacidade de ordem superior (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e por isso precisa trabalhar conjuntamente com outros tipos de capacidades para gerar desempenho. Assim, pesquisas futuras poderiam explorar a influência de uma capacidade operacional de marketing, ainda analisando o setor em questão. Dessa forma, contribuiria teoricamente para o entendimento sobre quais capacidades de marketing das empresas do setor em questão são consideradas essenciais para gerar desempenho nos negócios.

Entretanto, a principal sugestão para pesquisas futuras refere-se ao aperfeiçoamento do modelo alternativo testado. O resultado deste teste demonstrou que a inovação em serviços tem um importante papel mediador na relação entre capacidade dinâmica de marketing de OMP e o desempenho organizacional. Isso corrobora com estudos anteriores (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2003) que argumentam que uma capacidade dinâmica pode proporcionar rotinas de inovação, podendo ser inovação radical (*exploration*) ou inovação incremental (*exploitation*) (KOLLMANN; STOCKMANN, 2014), sendo que estas rotinas levam ao desempenho organizacional. Assim, um estudo futuro poderia aprimorar este modelo considerando a inovação em serviços como uma capacidade de marketing.

Por fim, outros estudos poderiam explorar tal relação em outros contextos e com empresas de maior porte.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL PARANÁ: Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Disponível em: <http://www.pr.abrasel.com.br>. Acesso em: 27 maio 2016.

AGARWAL, R.; SELEN, W. Multi-dimensional nature of service innovation: Operationalisation of the elevated service offerings construct in collaborative service organisations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 11, p. 1164-1192, 2011.

ATUAHENE-GIMA, K. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. **Journal of product innovation management**, v. 12, n. 4, p. 275-293, 1995.

AVLONITIS, G. J.; PAPASTATHOPOULOU, P. G.; GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 5, p. 324-342, 2001.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. 5ª ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. **Journal of product innovation management**, v. 24, n. 4, p. 316-334, 2007.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market orientation and the new product paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 483-502, 2005.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.

BARRALES-MOLINA, V.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; GÁZQUEZ-ABAD, J. C. Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 397-416, 2014.

BARRETT, M.; DAVIDSON E.; PRABHU, J.; VARGO, S. L. Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. **MIS quarterly**, v. 39, n. 1, p. 135-154, 2015.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Innovation and entrepreneurship**. John Wiley & Sons, 2007.

BLAZEVIC, V.; LIEVENS, A. Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects. **Journal of business research**, v. 57, n. 4, p. 374-391, 2004.

BOURGEOIS, L. J. Performance and Consensus. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 3, p. 227-248, 1980.

BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 29-29, 1999.

BRENTANI, U. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 3, p. 169-187, 2001.

BRETTEL, M.; ROTTENBERGER, J. D. Examining the Link between Entrepreneurial Orientation and Learning Processes in Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 471-490, 2013.

BRUNI, D. S.; VERONA, G. Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 101-117, 2009.

BURNS T.; STALKER G. M. The management of innovation. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 1961.

CHANEY, P. K.; DEVINNEY, T. M.; WINER, R. S. The impact of new product introductions on the market value of firms. **Journal of Business**, p. 573-610, 1991.

CHEN, J-S.; TSOU, H. T.; HUANG, A. Y-H. Service delivery innovation antecedents and impact on firm performance. **Journal of Service Research**, v. 12, n. 1, p. 36-55, 2009.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly** v. 35, n. 1, 128–152, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTELLO, A. B.; OSBORNE, J. W., Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. **Practical Assessment Research & Evaluation**, v. 10, 2005.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.

- COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855-872, 2011.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75–87, 1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.; SCHULTZ, R. L. Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 481-506, 1994.
- COVIN, J.; SLEVIN, D. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. e,p. 217-234, 1988.
- COVIN, J.G. Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 5, p. 439-462, 1991.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DAMANPOUR, F. Organizational size and innovation. **Organization studies**, v. 13, n. 3, p. 375-402, 1992.
- DAY, G. S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, 1994b.
- DAY, G.S. Continuous Learning About Markets. **California Management Review Summer**, v. 36, n. 4, p. 9-31, 1994a.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The journal of Marketing**, p. 23-37, 1993.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265 - 273, 1984.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.

DEWAR, R. D.; DUTTON, J.E. The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. **Management science**, v. 32, n. 11, p. 1422-1433, 1986.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? **British Journal of Management**, v. 19, n. 3, p. 235-249, 2008.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ENGELN, A.; GUPTA, V.; STRENGER, L.; BRETTEL, M. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. **Journal of Management**, v. 41, n. 4, p. 1069-1097, 2015.

ENGELN, A.; KUBE, H.; SCHMIDT, S.; FLATTEN, T. C. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, v. 43, n. 8, p. 1353-1369, 2014

ETTLIE, J. E.; RUBENSTEIN, A. H. Firm size and product innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 4, n. 2, p. 89-108, 1987.

FANG, E.; ZOU, S. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 5, p. 742-761, 2009.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. Tradução: Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GARCÍA-VILLAYERDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M. J.; CANALES, J. I. Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 263-277, 2013.

GATIGNON, H.; XUEREB, J. Strategic orientation of the firm new product performance. **JMR, Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77-91, 1997.

GEORGE, G.; ROBLEY W. JR, D.; KHAN, R. Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 13, n. 3, p. 269-285, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.



GRANT R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Org Sci** v.7, n. 4 p. 375-387, 1996.

GRANT R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Calif Manage Rev** v. 33, n. 3 p. 114-135, 1991.

GREENHALGH, C.; ROGERS, M. **Trade marks and performance in UK firms**. DIME Working Papers on Intellectual Property Rights: Working Paper, 2007.

HAIR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2016.

HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 6 ed. Bookman, 2009.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **The Journal of marketing**, p. 30-45, 1998.

HART, S. L. An integrative framework for strategy-making process. **Academy of management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

HOU, J. Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 36, n. 9, p. 1251-1268, 2008.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **The Journal of Marketing**, p. 42-54, 1998.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: junho 2016.

JANSEN, J. JP; VAN DEN BOSCH, F. AJ; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S.; HEIKO, K. K. Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 3, p. 223-243, 2005.

KANTER, R. Supporting innovation and venture development in established companies. **Journal of business venturing**, v. 1, n. 1, p. 47-60, 1985.

- KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of marketing**, v. 69, n. 2, p. 24-41, 2005.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.
- KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C. Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1001-1026, 2014.
- KOTLER, P., KELLER, K. L., MANCEAU, D.; HÉMONNET-GOUJOT, A. **Marketing management**. v.14, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2015.
- KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment, and firm performance scale: A multi-country analysis. In **Frontiers of Entrepreneurship Research** p. 199–208, 2002.
- LENGNICK-HALL, C. A. Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. **Journal of management**, v. 18, n. 2, p. 399-429, 1992.
- LIN, Y.; WU, L. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014.
- LONIAL, S. C.; CARTER, R. E. The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 94–113, 2015.
- LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **The Journal of Marketing**, p. 9-20, 1983.
- LOWRY, P. B.; GASKIN, J. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 57, n. 2, p. 123–146, 2014.
- LUMPKIN, G. T.; DESS G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, 135-172, 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS G. G. Linking two dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

LYON, D. W.; LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Enhancing Entrepreneurial Orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. **Journal of Management**, v. 26, n. 5, p. 1055-1085, 2000.

MADHOUSHI, M.; SADATI, A.; DELAVARI H.; MEHDIVND, M. Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. **Asian Journal of Business Management**, v. 3, n. 4, p. 310-316, 2011.

MAHMOOD, R.; HANAFI, N. Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator. **International Journal of Business and Social Science**, v. 4, n. 1, 2013

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANSOORI, S. S.; SARLAK A. M.; SHAFIEI M.; AFROOS S. A research in relationship between entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustainable competitive advantage Kaveh industrial city 2012-2013. **Advances in Environmental Biology**, p. 1490-1498, 2013.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARSH, S. J.; STOCK, G. N. Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration. **Journal of Product Innovation Management**, v. 20, n. 2, p. 136-148, 2003.

MARTELO LANDROGUEZ, S.; BARROSO CASTRO, C.; CEPEDA-CARRIÓN, G. Creating dynamic capabilities to increase customer value. **Management Decision**, v. 49, n. 7, p. 1141-1159, 2011.

McCLELLAND, D. C. What is the effect of achievement motivation training in the schools? **Teachers College Record**, v. 74, n. 2, p. 129-146, 1972.

MCDERMOTT, C. M.; PRAJOGO, D. I. Service innovation and performance in SMEs. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, iss 2, p. 216-237, 2011.

MENGUC, B.; AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of the academy of marketing science**, v. 34, n. 1, p. 63-73, 2006.

MILES, I. **Innovation in Services**, 2005.

MILLER, D.; The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 921-933, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 32, n. 3, p. 507-528, 2008.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

MORGAN, N.A. Marketing and business performance. **Journal of Academy marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.

MORGAN, n. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

MORRIS, M. I. H. Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies. Westport, CT, USA: **Greenwood Publishing Group, Incorporated**, 1998.

MORRIS, M. H.; PAUL, G. W. The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, **Journal of Business Venturing**, v. 2, n. 3, p. 247-259, 1987.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **Journal of product innovation management**, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.

NELSON, R. R.; WINTER, G. S. An evolutionary theory of economic change. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 1982.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª edição, OCDE e Eurosta, 2005.

OKE, A. Innovation types and innovation management practices in service companies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 6, p. 564-587, 2007.

OKE, A.; BURKE, G.; MYERS, A. Innovation types and performance in growing UK SMEs. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 7, p. 735-753, 2007.

PALLANT, J. **SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS**. 3ª ed. Maidenhead: Open University Press, 2007.

PANTANO, E. Innovation drivers in retail industry. **International Journal of Information Management**, v. 34, n.3, p. 344-350, 2014.

PARANÁ PESQUISAS. Disponível em:  
<<http://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/muito-espaco-para-crescer>>. Acesso em junho 2016.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, England: Oxford University Press, 1959.

PÉREZ-CABAÑERO, C.; GONZÁLEZ-CRUZ, T.; CRUZ-ROS, S. Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 2, p. 116-142, 2012.

PÉREZ-LUÑO, A.; WIKLUND, J.; CABRERA, R. V. The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 5, p. 555-571, 2011.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 23, 1999.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Free Press, New York 1980

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v 66, p. 79–91, 1990.

PRATONO A. H.; MAHMOOD, R. Mediating effect of marketing capability and reward philosophy in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 5, n. 1, p. 1-12, 2015.

PREFEITURA DE CURITIBA. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br>>. Acesso em: maio 2016.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 3, p. 615-647, 2012.

RANDHAWA, K.; SCERRI, M. Service innovation: A review of the literature. In: **The Handbook of Service Innovation**. Springer London, p. 27-51, 2015.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G.T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.

RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWUER, S.; CHADWICK, K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, v. 2, n. 47, p. 255–268, 2004.

RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International journal of research in marketing**, v. 9, n. 3, p. 225-245, 1992.

SALUNKE, S.; WEERAWARDENA, J.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 8, p. 1085-1097, 2013.

SAMPSON, S. E.; SPRING, M. Customer roles in service supply chains and opportunities for innovation. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 4, p. 30-50, 2012.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development, **Boston, Mass.: Havard University Pres**, 1934.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. **São Paulo: Abril Cultural**, 1982.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development, **Boston, Mass.: Havard University Pres**, 1934.

SCHUMPETER, J. A. Development. **Journal of Economic Literature**, XLIII, 104–116, 2005.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHAPIRO, C. The theory of business stretegy. **RAND Journal of Economics**, n. 20. v.1, p 125-137, 1989

SILKOSET, R. **Market Orientation Capabilities: A Study of Learning Processes in Market-oriented Companies**, 2009.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. **The Journal of Marketing**, p. 35-45, 1994.

SLATER, S. F.; NARVER, J.C. Market orientation and the learning organization, **Journal of Marketing**, v. 59, N. 3, p. 63-74, 1995.

SLATER, S. F.; NARVER, J.C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. **European journal of marketing**, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.

SMART D. T.; CONTANT, J. S. Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. **Journal of Applied Business** v. 10, n. 3, p. 28, 1994.

STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; FISCHER, W. A. Firm size and dynamic technological innovation. **Technovation**, v. 22, n. 9, p. 537-549, 2002.

STOKES, D. Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing, **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2000.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THOMPSON, V. A. Bureaucracy and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, 1965.

TROTT, P. Innovation management and new product development. **Financial Times/Prentice Hall**, 2012.

TSAI, K.; CHOU, C.; KUO, J. The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: a contingent link. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 8, p. 884-894, 2008.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**, v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.

TUSHMAN, M. L.; SMITH, W. Organizational technology. **Companion to organizations**, v. 386, p. 414, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistemas de Bibliotecas. **Manual de normalização de documentos científicos**. Curitiba: Editora UFPR, 2015.

UOTILA, J.; MAULA, M.; KEIL, T.; ZAHRA, S. A. Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 2, 221-231, 2009.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.

VARGO, S. L.; MORGAN, F. W. Services in society and academic thought: an historical analysis. **Journal of Macromarketing**, v. 25, n. 1, p. 42-53, 2005.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-946, 1989.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VIDAL, J. A.; CHIVA, R. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 491-507, 2013

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of Marketing Driven Firms: An empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145-171, 2000.

VORHIES, D. W.; ORR, L. M.; BUSCH, V. D. Improving custom focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploitation and exploration. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 1-21, 2010.

VORHIES, D.; MORGAN, N. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.

WANG, E. T. G.; HU, H.; HU, P. T. Examining the role of information technology in cultivating firm's dynamic marketing capabilities. **Information & Management**, v. 50, n. 6, p. 336-343, 2013.



WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WIKLUND, J. Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond. **Internationella Handelshögskolan**, 1998.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, Entrepreneurial Orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial Orientation and small business performance: A configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-89, 2005.

WINTER, S. G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 981-996, 2000.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WOLFF, J. A.; PETT, T. L.; RING, J. K. Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 21, n. 5, p. 709-730, 2015.

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of business venturing**, v. 6, n. 4, p. 259-285, 1991.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 5, p. 469-492, 2000.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information Systems Research**, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – ESCALA DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989; NAMAN; SLEVIN, 1993; BAKER; SINKULA, 2009).

APÊNDICE 2 – ESCALA DE CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

APÊNDICE 3 – ESCALA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS (JANSEN et al., 2006)

APÊNDICE 4 – ESCALA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (CHEN; TSOU; HUANG, 2009).

APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO: VERSÃO FINAL.

## **APÊNDICE 1 – ESCALA DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

Escala de Orientação Empreendedora desenvolvida por Miller (1983) e refinada por Covin e Slevin, (1989), Naman e Slevin (1983) e Baker e Sinkula, (2009).

1. (INOV 1) A alta direção da empresa tem uma forte ênfase na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações de nossos produtos e serviços.
2. (INOV 2) Nos últimos cinco anos, a empresa desenvolveu muitas novas linhas de produtos e serviços.
3. (INOV 3) No relacionamento com os concorrentes, a empresa sempre inicia ações inovadoras que são seguidas pelas outras empresas.
4. (PROAT 1) Com muita frequência, a empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias etc.
5. (PROAT 2) Sempre a empresa adota uma nova postura competitiva no relacionamento com as outras empresas concorrentes.
6. (RISC 1) A alta direção da empresa tem uma forte inclinação a assumir projetos de alto risco, com chances de alto retorno.
7. (RISC 2) A alta direção da empresa acredita que devido à natureza do ambiente de negócio, atos de audácia e abrangência são necessários para alcançar os seus objetivos.
8. (RISC 3) Quando a tomada de decisão envolve incertezas, a alta direção da empresa adota postura ousada e agressiva no intuito de maximizar as potenciais Oportunidades que aparecem.

## **APÊNDICE 2 – ESCALA DE CAPACIDADE DINÂMICA DE MARKETING DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA**

Escala de Orientação para o Mercado Proativa (MOPRO) desenvolvida por Narver, Slater e MacLachlan (2004).

1. Ajudamos nossos clientes a antecipar desenvolvimentos em seus mercados.
2. Estamos continuamente tentando descobrir as necessidades adicionais de nossos clientes de que eles não têm conhecimento.
3. Nós incorporamos soluções para desarticular as necessidades dos clientes em nossos novos produtos e serviços.
4. Nós debatemos sobre como os clientes usam nossos produtos e serviços.
5. Nós inovamos mesmo correndo o risco de fazer nossos próprios produtos obsoletos.
6. Nós procuramos por oportunidades em áreas onde os clientes tem pouco tempo de expressar suas necessidades.
7. Nós trabalhamos de perto com os usuários e tentamos reconhecer as necessidades do cliente meses ou mesmo anos antes que a maioria do mercado possa reconhecê-los.
8. Nós extrapolamos tendências para obter insights sobre o que os usuários em um mercado atual vão precisar no futuro.

### APÊNDICE 3 – ESCALA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Escala de inovação em serviços desenvolvida por Jansen, Vanden Den Bosch e Volberda (2006).

#### Inovação *Exploitation*

1. Frequentemente refinamos a prestação de serviços existente
2. Implementamos regularmente pequenas adaptações para os serviços existentes.
3. Introduzimos a versão melhorada dos nossos serviços existentes no mercado.
4. Melhoramos a eficiência da nossa prestação de serviços.
5. Melhoramos a economia de escalas no mercado que atuamos.
6. Nossa empresa expande serviços para seus clientes atuais.

#### Inovação *Exploration*

7. Nossa empresa aceita demandas que vão além de serviços existentes.
8. Inventamos novos serviços.
9. Experimentamos novos serviços no mercado.
10. Vendemos serviços que são completamente novos para a nossa empresa.
11. Frequentemente promovemos novas oportunidades em novos mercados.
12. Nossa empresa utiliza regularmente novos canais de distribuição.

## **APÊNDICE 4 – ESCALA DE DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO**

Escala de desempenho organizacional desenvolvida por Chen, Tsou e Huang (2009).

### **Desempenho Financeiro**

1. Melhoramos as vendas e rentabilidade da empresa.
2. Somos rentáveis.
3. Atingimos nossos objetivos com relação ao lucro.
4. Atingimos nossos objetivos com relação às vendas.
5. Atingimos nossos objetivos com relação à participação de mercado.

### **Desempenho Não Financeiro**

6. Melhoramos a lealdade nos nossos clientes atuais.
7. Atraímos um número significativo de novos clientes.
8. Temos uma importante vantagem competitiva.
9. Temos uma boa imagem percebida.
10. Temos uma boa reputação.







#### Parte 4: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Considerando os resultados de sua empresa nos últimos anos, marque seu grau de concordância com as afirmações a seguir, onde 1 = Discordo Totalmente e 10 = Concordo Totalmente.

		DT <-----> CT									
De um modo geral, nos últimos anos...		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	(DF1) Melhoramos as vendas e rentabilidade da empresa.										
30	(DF2) Somos rentáveis.										
31	(DF3) Conseguimos atingir nossos objetivos relacionados ao lucro.										
32	(DF4) Conseguimos atingir nossos objetivos relacionados às vendas.										
33	(DF5) Conseguimos atingir nossos objetivos relacionados à participação de mercado.										
34	(DNF1) Melhoramos a lealdade nos nossos clientes atuais.										
35	(DNF2) Atraímos um número significativo de novos clientes.										
36	(DNF3) Temos uma importante vantagem competitiva.										
37	(DNF4) Temos uma boa imagem percebida.										
38	(DNF5) Temos uma reputação consolidada.										

#### Parte 5: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE

##### Características da organização.

Por favor, assinale ou complete a alternativa que melhor represente a sua empresa.

39. Sua empresa é:

- |  |  |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Bar                          | 6. <input type="checkbox"/> Restaurante Rodízio        |
| 2. <input type="checkbox"/> Casa Noturna                 | 7. <input type="checkbox"/> Pizzaria                   |
| 3. <input type="checkbox"/> Restaurante à La Carte       | 8. <input type="checkbox"/> Fast Food / Lanches        |
| 4. <input type="checkbox"/> Restaurante Buffet           | 9. <input type="checkbox"/> Panificadora / Confeitaria |
| 5. <input type="checkbox"/> Restaurante Buffet por quilo |  |

40. Número de funcionários:

- |  |
|--|
| 1. <input type="checkbox"/> entre 0 e 09 funcionários  |
| 2. <input type="checkbox"/> entre 10 e 49 funcionários |
| 3. <input type="checkbox"/> entre 50 e 99 funcionários |
| 4. <input type="checkbox"/> mais de 100 funcionários   |

41. Qual o número de clientes/dia: \_\_\_\_\_

42. Há quanto tempo atua no mercado: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

##### Características do respondente:

Por favor, assinale a alternativa que melhor descreve você ou sua função:

43. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- |   |
|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano    |
| 2. <input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos  |
| 3. <input type="checkbox"/> Entre 2 e 5 anos  |
| 4. <input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos |
| 5. <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos   |

44. Qual cargo você ocupa na empresa: \_\_\_\_\_

45. Gênero: 1. ☐ Masculino 2. ☐ Feminino

46. Precisamos que indique o nome da sua empresa somente para controle de respostas da pesquisa. Essa informação será confidencial, porém é necessária para a validação das respostas.

R: \_\_\_\_\_

47. Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho. Este relatório ficará pronto até o final do ano e será enviado a partir de Março/17.

R: \_\_\_\_\_

Agradecemos a participação!